

# المال

# و

# التجارة

عام جديد ... من عمر المجلة  
وأمل جديد نحو الاستمرار ...  
في التطوير لأفضل

بعض المنازعات في ضريبة

المبيعات وحلولها العملية والتشريعية

AL MAL  
WALTEGARA

## مبادئ وممارسات هوكمة الشركات

التميز والابتكار - أنه نهر جديد وعصر جديد  
إدارة التوقعات

شركة مصر / إيران للغزل والنسيج

السويس - منيا القمح

إحدى وحدات صناعة الانفتاح الإنتاجي

«ميراتكس» شركة مشتركة بين مصر وإيران تأسست في ديسمبر ١٩٧٥

بموجب القانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والقوانين المعدلة له

ويقدر إجمالي الاستثمار بحوالي ٢٥٠ مليون جنيه»

يلغز من مال ميراتكس المدفوع ١٠٨.٥٠٠ مليون جنيه، وتوزعه كالتالي :

٥١٪ للجانب المصري ويمثله :

١) الشركة الفابضة للقطن والغزل والنسيج والملابس نسبة ٢٧,٥٪

٢) بنك الاستثمار العربي نسبة ٢٣,٥٪

٤٩٪ للجانب الإيراني ويمثلها الشركة الإيرانية للاستثمارات الأجنبية :

والأنشطة الرئيسية لميراتكس هي إنتاج وتسويق غزل القطن والمخلوط بالبوليستر من غرة ٤ إلى ١٦٠ انجليزي  
مسرحة وممشط، مفرد ومزوي، برم نسيج وتريكو، خام ومحروق ومحمر على كودن وشلال، وقد جهزت  
ميراتكس بأحدث الماكينات من أوروبا الغربية واليابان، ويقدر الإنتاج السنوي بحوالي ١١١٥٠ طن بقيمة  
٢٦٠ مليون جنيه.

مصنع الغزل الرفيع

السويس

الطاقة = ٧٦٦٨٨ مردن الإنتاج = ٢٧٥٠ طن الخيوط المنتجة من متوسط غمرة ٨٣,٦ انجليزي

مصنع الغزل المتوسط

السويس - منيا القمح

الطاقة = ١٣٧٦٤٨ مردن الإنتاج = ١١١٤٨ طن الخيوط المنتجة من متوسط غمرة ٣٦,٦ انجليزي

مصنع الغزل السمين

السويس

الطاقة = ٣٢٠٠ روتر الإنتاج = ٢٥٠٠ طن الخيوط المنتجة من متوسط غمرة ١٣,٧ انجليزي

لدينا صادرات ميراتكس حوالي (٣٣٠٠ طن سنوياً) بقيمة (٢٠ مليون دولار) إلى أمريكا وأوروبا الغربية

(إيطاليا - ألمانيا - البرتغال - اليونان - تشيك - فرنسا - إسبانيا - إنجلترا - إيطاليا) ودول شرق

آسيا (اليابان - تايلاند - كوريا - سنغافورة) ودول شمال أفريقيا (الغرب - تونس) وبنان

عدد العاملين بميراتكس (١٥٥٢ عامل) تبلغ أجهزته السنوية حوالي (٥٥ مليون جنيه)

وترتفع جودة الغزل طبقاً لمعيار EN ISO 9001 وشهادة Deko - Tex Standard 100



نائب رئيس التحرير

نائب رئيس التحرير

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير

أ. د / كامل عمران

أ. د / طلعت أسعد عبد الحميد

أحمد عاطف عبد الرحمن

## هيئة المحكمين

### المحاسبة والضرائب :

- أ. د عبد المنعم محمود
- أ. د منير محمود سالم
- أ. د هادي خاطر
- أ. د عبد المنعم صوف الله
- أ. د محمود النافعي
- أ. د أحمد حجاج
- أ. د أحمد الحارثي
- أ. د منصور حامد

### إدارة الأعمال :

- أ. د محمد سعيد عبدالفتاح
- أ. د حسن محمد خير الدين
- أ. د شوقي حسين عبدالله
- أ. د محمود صادق باززع
- أ. د علي محمد عبدالوهاب
- أ. د عبد المنعم حياتي جنيدي
- أ. د عبد الحميد بهجت
- أ. د محمد محمد ابراهيم
- أ. د فتحي ملى محرم
- أ. د السيد صيده ناجي
- أ. د محمد عثمان
- أ. د أحمد فهمي جلال
- أ. د فريد زين الدين
- أ. د فاطمة إدريس
- أ. د عبد العزيز مخيمر

### الاقتصاد والإحصاء والتأمين :

- أ. د أحمد الخندور
- أ. د عبد اللطيف أبو العلا
- أ. د سميرة زهران
- أ. د سمير طوبار
- أ. د إبراهيم مهدي
- أ. د صقر أحمد صقر
- أ. د ثقات فهمي
- أ. د عادل عبد الحميد عز
- أ. د المعزى حسين درويش
- أ. د رضا العبدل
- أ. د نادية مكوي
- أ. د المعتز بالله بعلب
- أ. د محمد الزمان

## في هذا العدد

٢	الموضوع	صفحة
(١)	كلمة التحرير ■ عام جديد ... من عر المجلة وأمل جديد نحو الاستقرار ... في التطوير للأفضل	٢
(٢)	■ بعض المنازعات في ضريبة المبيعات وحلولها العملية والتشريعية المحاسب القانوني / عبد العزيز قاسم محارب	٤
(٣)	■ مبادئ وممارسات حوكمة الشركات د / علي أحمد زين ود / محمد حسني صبحي	٢١
(٤)	■ الحوكمة في الضرائب العقارية بقلم / إناس كاسب	٣٦
(٥)	■ التأمين الإسلامي (التكافلي) بقلم الأستاذ / صالح بدار	٣٨
(٦)	■ التميز والابتكار - إنه نهر جديد وعصر جديد - إدارة التوقعات (قراءات) دكتور / محمد الباز	٤٥

القسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقاً لقواعد النشر العلمي المتعارف عليها عن طريق الأمانة كل في تخصصه

### تعن النسخة

جمهورية مصر العربية جنيهاً	سوريا ٥٠ ل.س
ليبيا ٥٠٠ درهم	لبنان ٢٥٠٠ ليرة
السودان ٤٠ جنيهاً	المغرب ١٠٠٠ قس
الجزائر ٥ دینارات	الأردن ١ دينار
الكويت ٨٠٠ قس	السعودية ١٠ ريات
دول الخليج ١٠ قس	

### الاشتراكات

- الاشتراكات السنوية ٢٤ جنيهاً مصرياً داخل جمهورية مصر العربية .
- الاشتراكات السنوية خارج جمهورية مصر العربية سعر النسخة + مصاريف البريد .
- ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريدية باسم مجلة المال والتجارة على العنوان أدناه .
- الإعلانات يتفق عليها مع الإدارة .

عام جديد ...

## من عمر المجلة وأهل جديد نحو الاستثمار ... في التطوير للأفضل

بقلم محاسب / أحمد عاطف عبد الرحمن  
رئيس مجلس الإدارة



■ مع بداية عام جديد تبدأ مرحلة جديدة في حياة المجلة نحو التطوير من حيث تحقيق الهدف في استمرار المنهج العلمي والثقافي للمجلة مع الاستمرار في طرق جميع الأبواب المتعلقة بعلوم المال والتجارة وقد شملت فروع المحاسبة والتكاليف والإدارة والضرائب والتأمينات الاجتماعية والعمل والعمال وغيرها مما هو جديد في عالم المال والاقتصاد .

■ لقد فتحنا صفحاتها أمام الباحثين والدارسين وأساتذة الجامعات في جميع الجامعات لينشروا من خلال صفحاتها ما عتدهم من علم ومعرفة ليفيدوا الآخرين

ويستفيدوا في معاهدهم من قبول النشر وميزة التداول بين أيدي الناس من مشفقين أو دارسين أو رجال الأعمال .  
■ إن المجلة خطت شوطاً طويلاً خلال عمرها في خدمة العلم والعلماء فقد قامت بنشر العديد من الأبحاث المحكمة والتي يحتاجها كل من يسعى للترقى أو إثبات الذات في مجال عمله كإحدى المجلات المعترف بها من الجامعات داخلياً وخارجياً فلها مشتركون متشرون هنا وهناك ، تنشر العلم وتشجع على البحث مع توفير القدر الكافي من المعلومات لرجال المال والأعمال مما يساعدهم في أداء عملهم بالجديد من

القوانين والقرارات الضريبية أو المالية .

■ وقد استمر إصدار المجلة بصفة منتظمة شهرياً منذ مايو ١٩٦٩ دون توقف تؤدي دورها كأول مجلة متخصصة في علوم المال والتجارة خلال ما يقرب من ٣٨ عاماً فهي مدة لا يستهان بها من حيث التواصل في الصدور دون توقف فكانت مميزة ومتميزة بين أقرانها من المجلات العلمية المتخصصة والتي يعترف بها في نشر الأبحاث من حيث الانتظام في الصدور .

■ ومع بداية هذا العام تسعى إدارة المجلة نحو المزيد من التطوير والتطوير بالاستجابة بالخبرات المهنية والمحاسبية

في سبيل إثراء هذا العمل الثقافي ولضمان استمرار الصدور في صورة جديدة شاملة القوانين والقواعد التي تنظم المعايير المحاسبية التي تحكم تصوير وتبويب القوائم المالية وتقديم الجديده من القوانين والقرارات الضريبية سواء أكانت الضريبة على الدخل أو على المبيعات أو الضريبة على العقارات وغيرها من القرارات المؤثرة في الأداء داخل الشركات والمنشآت .

■ لقد دأبت مجلة المال والتجارة طوال عمرها الطويل مصدر علم ومعرفة لكل من طرق أبوابها المتعددة باحثاً أو دارساً لذلك حرصاً منا على ضمان أدائها ودورها الرائد في حياة رجال المال والأعمال مما جعلنا نستعين بأخريين من ذوي العلم والخبرة أملاً في تحسين خدماتها وتطويرها بما يندفعها للأمام كإحدى

وسائل المعرفة المعترف بها في صدق الكلمة وأمانة العرض وعمق الدراسة .

■ إننا ما زلنا نحمل أمانة نجاح المجلة واستمرارها ولكن نحوأمل في التطوير والتطور وفي ثوب جديد .

■ والمجلة تحرص كل الحرص على نشر الأبحاث والدراسات والآراء العلمية في مجال تخصصها وترحب بكل صاحب قلم أو فكر أو رأي أن يرسل لنا ما لديه لنشره وإثراء الحياة الثقافية بكل إضافة جديدة في عالم المعرفة .

■ إننا نحرص دائماً على أن يظل هناك مكان ثابت ودائم في المكتبات العلمية الخاصة والعامة وفي الجامعات لتضم بين مراجعها ومجلداتها - أعداد المجلة مجلدة كل سنة على حدة منذ صدورها وحتى الآن كأحد المراجع الهامة ذات التاريخ في عرض الأحداث المالية

والقرارات والقوانين التي صدرت وتصدر تبعاً لمنظمة للحياة الاقتصادية للدولة وكل ما هو عالمياً ومؤثراً في أوضاعنا المحلية .

■ من طبيعة الحياة الاقتصادية أن يصاحبها التغيير والتعديل كل دقيقة وكل ثانية ٠٠٠ حركة لا تقف والتغيرات تتلاحق في السياسات والتطورات عالمياً ومحلياً .

■ لقد عشنا عصر الملكية ثم الجمهورية والشمولية ثم الرأسمالية ٠٠٠ ولكل منها قرارات وتطورات ونتائج منها ما هو مؤلم وهذا ما نعاني منه والقليل ما هو مفرح في عالم يتخبط وأمواج تتلاطم أملاً في الوصول إلى بر الأمان ٠٠٠ أمنية كل الناس .

فالمجلة لديها الكثير من الموضوعات الاقتصادية الهامة التي تستحق المتابعة والتعليق ■

# بعض المنازعات فى ضريبة المبيعات وحلولها العملية والتشريعية

المحاسب القانونى / عبد العزيز قاسم محارب

المدير العام بالجهاز المركزى للمحاسبات

لشئون الضرائب والرسوم الجمركية والضرائب على المبيعات

بالإسكندرية والوجه البحرى

## المقدمة :-

تعد الضريبة العامة على المبيعات من أكثر الضرائب غير المباشرة إثارة للمنازعات بين المسجلين ومصلحة الضرائب ، فموض بعض نصوص القانون رقم ١١ لسنة ١٩٩١ وكثرة التعديلات التى أجريت عليه ، على الرغم من حداثة فرض الضريبة على المبيعات فى مصر .

ويضرب المثل بالقانون ١١ لسنة ١٩٩١ فى تضخم عدد القوانين المعدلة له والقرارات الجمهورية وقرارات رئيس مجلس الوزراء وقرارات وزير المالية الصادرة بشأنه والتى وصلت إلى ٤٦ قانوناً وقراراً فى خلال عشر سنوات .

ولعلها المرة الأولى فى مجال التشريعات الضريبية التى يصدر لها قانون تفسيري لبعض مواده ، وهو القانون رقم ١١ لسنة ٢٠٠٢ م بتفسير عبارة ( خدمات التشغيل للغير) الواردة بالجدول رقم (٢) المرافق للقانون ١١ لسنة ١٩٩١ بل وينفرد هذا القانون بوجود تعديلات تطبق باثر رجعى ، مثل القانون رقم (٢) لسنة ١٩٩٧ ، والقانون رقم ١١ لسنة ٢٠٠٢ م .

والضريبة العامة على المبيعات لها خصوصيتها فى كون المكلف القانونى بها ليس هو ذاته المكلف الفعلى طبقاً لتنظيم القانونى لها ، وتكتسب أهمية متزايدة فى الهيكل الضريبى المصرى ،

حيث بلغت الإيرادات الضريبية فى الحساب الختامى للموازنة العامة للدولة عن السنة المالية ٢٠٠٧/٢٠٠٦ مبلغ ١١٤ مليار جنيه بنسبة ٦٣ ٪ من إجمالى الإيرادات المحصلة عن نفس العام والتى بلغت ١٨٠ مليار جنيه ، وتشكل الضريبة العامة على المبيعات نحو ثلث الإيرادات الضريبية فقد بلغ المحصل منها فى السنة المالية ٢٠٠٧/٢٠٠٦ نحو ٣١ مليار جنيه ، مقارناً بمبلغ ٢٧ مليار جنيه فى العام المالى ٢٠٠٦/٢٠٠٥ وبلغت تقديرات ضريبة المبيعات فى موازنة العام ٢٠٠٨/٢٠٠٧ مبلغ ٤٥,٧ مليار جنيه . وقد أصبحت الضريبة

العامة على المبيعات ركيزة أساسية من ركائز النظام الضريبي المصرى ، وعلى الرغم من تطبيق الضريبة فى مصر منذ أكثر من ١٥ عاماً إلا أن هناك حاجة مستمرة لتعديل القانون الحالى تفرضها سلبيات التطبيق ، بهدف تحقيق الإصلاح الضريبى الشامل للتيسير على صغار المكلفين ، والحد من اتساع الفجوات فى توزيع الدخل ، وتخفيض السعر العام للضريبة مراعاة للبعد الاجتماعى ، وفرض سعر مرتفع على السلع والخدمات الترفيهية والكمالية والضارة ، والانتقال إلى تطبيق الضريبة على القيمة المضافة والتي تطبق حالياً فى (١٥٠) دولة ، والحد من تعدد الفئات السعرية للضريبة ، والتي تشمل حالياً خمس فئات سعرية إلى جانب السعر العام للضريبة وهو ١٠٪ ، ووضع نظم خاصة لصغار المكلفين ورفع حد التسجيل ليكون مليون جنيه ليتفق مع قانون

تتمية المنشآت الصغيرة رقم ١٤١ لسنة ٢٠٠٤ ، ووضع تنظيم للحجز التحفظى على أموال مدينى الضريبة خشية فقد ضمان حق الخزانة العامة ، وإعادة النظر فى الفترة الضريبية المحددة بمدة شهر ميلادى مما يوقع المسجلين فى العنت والجنف ، وترشيد العقوبات الجنائية فى ضريبة المبيعات بما ينفى مجاوزة الحدود المنطقية التى تقتضيها المحافظة على دين الخزانة العامة ، ومراجعة الفترة التى تحتسب عنها الضريبة الإضافية ونسبة الضريبة وإصدار قانون خاص بالإجراءات الضريبية . فإن تطوير ضرائب المبيعات يحولها إلى أداة سلسلة تخدم النشاط الاقتصادى ولا تعيقه ، وتحمى الصانع الصغير ، والتاجر الصغير ، ولا تكبله بأعباء تعرفل قدرته على التوسع والنمو وإعفاء السلع والخدمات التى تمس حياة الفقراء ومحدودى الدخل

ونظام سهل الفهم وواضح للتسجيل والحاسبة والتسوية ، ويقسم جسور الثقة بين الإدارة الضريبية والمكلفين . وسيتناول هذا البحث بعض المنازعات فى ضريبة المبيعات وحلولها العملية والتشريعية لوضعها تحت نظر المختصين لدى البيت فى الإصلاح الضريبى المنشود ، ونعرض لتلك المشكلات وحلولها على النحو التالى :

أولاً : الانتقال للأخذ بضريبة القيمة المضافة فى كل مرحلة من مراحل تداول السلعة أو الخدمة .

ثانياً : عدم دستورية التعويض عند التهرب من ضريبة المبيعات .

ثالثاً : حساب الفترة المستحقة عنها الضريبة الإضافية من تاريخ إخطار المسجل بتعديل المصلحة ، وليس من تاريخ نهاية فترة تقديم الإقرار .

رابعاً : النص على سريان إعفاء الأدوية المسعرة مراعاة للبعد الاجتماعى من تاريخ صدور قرارات وزير الصحة

بشانها .

خامساً : النظر في تحديد الفترة الضريبية المحددة بشهر ميلادي .

سادساً : مراجعة سعر الضريبة العامة على المبيعات تحقيقاً للبعد الاجتماعي للضريبة .

سابعاً : رفع حد التسجيل الوجوبي رلى مليون جنيه ليتفق مع قانون تنمية المنشآت الصغيرة .

أولاً : الانتقال للأخذ بضريبة القيمة المضافة في كل مرحلة من مراحل تداول السلعة أو الخدمة .

الضريبة على القيمة المضافة value added tax تفرض على أساس القيمة المضافة فقط للسلعة في كل مرحلة من مراحل تصنيع وتداول السلعة أو أداء الخدمة وليس على القيمة الكلية للسلعة أو الخدمة كما هو الحال في الضريبة على رقم الأعمال .

والقيمة المضافة التي

تخضع للضريبة تساوي الفرق بين قيمة المنتج وقيمة مستلزمات الإنتاج ، فهي تمثل مقدار الدخل الذي توزعه المنشأة على أصحاب عوامل الإنتاج من أجور وفوائد وريع وأرباح ، ويمكن خصم إهلاكات الأصول الرأسمالية للوصول إلى وعاء القيمة المضافة الصافية (١) .

وتتطلب الضريبة على القيمة المضافة إمساك دفاتر حسابية منتظمة ، وتتلافى هذه الضريبة عيوب الضريبة على رقم الأعمال ، وتعتبر الضريبة على القيمة المضافة أفضل صورة وصل إليها الفن الضريبي ، كنتاج لتطور الضرائب غير المباشرة المفروضة على الإنفاق وتطبيق في ١٥٠ دولة وتسمح بخصم جميع الضرائب السابق سدادها على السلع والخدمات ، يعكس قانون ضريبة المبيعات الحالي الذي يسمح بالخصم في بعض الحالات دون أخرى (٢) .

وكان اتجاه المشرع عنه

صدور القانون رقم ١١ لسنة ١٩٩١ الأخذ بضريبة القيمة المضافة كمرحلة أخيرة في تطور الضريبة العامة على المبيعات ، فقد جاء في تقرير لجنة الخطة والموازنة عن مشروع قانون الضريبة العامة على المبيعات أن الضريبة السليعية تطورت من ضريبة على الإنتاج إلى ضريبة على الاستهلاك ثم ضريبة على المبيعات حتى وصلت إلى ضريبة على القيمة المضافة ، وأصبح يطبقها الآن ٧٧ دولة في العالم من الدول المتقدمة والنامية .

كما جاء في تقرير مجلس الشورى عن مشروع القانون المذكور ، أنه يتسم بقدر كبير من المرونة التي تتيح الفرصة

(١) د. زكريا محمد بيومي ، شرح قانون الضريبة العامة على المبيعات ، مكتبة الشريعة القاهرة ، ١٩٩١ م ١٢ .  
أ. أحمد فوزي الخولي ، مواجهة ظاهرة التهرب من الضريبة العامة على المبيعات ، رسالة ماجستير كلية الحقوق جامعة الاسكندرية / ٢٠٠٧ م ١٤٢٨ ص ٧ .

(٢) أ. أحمد فوزي الخولي نفس المرجع السابق ص ٤١ .  
أ. نصر أبو العباس ، كلاً لتجامل وزارة المالية الالتزام بقواعد البستور عند إصدار التشريعات الضريبية ، جريدة الأهرام ٢٠٠٧/٧/٢٧ ص ١١ .



لضريبة المبيعات للأخذ بالضريبة على القيمة المضافة ، أو الاستجابة لمطلب المتعاملين على الضريبة بشأن استفادة الخدمات الخاضعة من آلية الخصم الضريبي لما سبق

(٣) يرى الأستاذ / محمود محمد على رئيس مصلحة الضرائب على المبيعات السابق ، أن ضريبة القيمة المضافة مطبقة في مصر منذ عام ١٩٩١ ، وأن الضريبة العامة على المبيعات هي ضريبة على القيمة المضافة ، وتسميها بضريبة المبيعات كان لجرد التمييز على المجتمع في فهم طبيعتها خاصة وأن كلمة القيمة المضافة قد تكون غير واضحة للجميع ( مجلة الثقافة والضريبة العدد ٥٧ مارس ٢٠٠٦ ص ١١ ) .

ومع عدم التسليم بهذا الرأي ، فإن المفهوم العلمي والعمل للضريبة على القيمة المضافة Value added tax تختلف عن الضريبة على المبيعات التي تفرض على رقم الأعمال مثلاً في قيمة المبيعات . وإن كان يسمح في الأخير بخصم الضريبة السابق تحميلها على مردودات المبيعات والمدخلات في نفس الحالات من أجل لتأجيل وتكرار تحميل السلفة بقيمة الضريبة .

J.L.Hanson, Dictionary of economics and commerce Macdonald & Evans Ltd. London , 1975 page 418 , page 472 .

(٤) د. عزت عبد الحميد البرسي ، الضريبة على القيمة المضافة وإمكانية الأخذ بها في النظام الضريبي المصري ، مركز الحرسية ، المادى ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، يناير ٢٠٠٢ من (٥) د. عزت عبد الحميد البرسي ، نفس المرجع السابق ص ١٤٢ .

(٦) أ. محمود محمد عبد الله ، مبادئ المحاسبة عن ضريبة المبيعات في قطاع القباوالات ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، ٢٠٠٦ ، مجلة الثقافة الضريبة العدد ٥٩ مايو

الأوروبية المشتركة ، وتمثل أساساً موحداً للنظام الضريبي بين دول الاتحاد الأوروبي ، وأحد محاور الإصلاح الضريبي الذي تدعو للأخذ به المنظمات الاقتصادية الدولية في برامج الإصلاح الاقتصادي (١) .

وتعمل الضريبة على القيمة المضافة على زيادة الحصيلة ، وتقليل التهرب ، وتحقيق العدالة ، وتشجيع الاستثمار ، وعامل يساعد على إقامة السوق العربية المشتركة ، وتحقيق التكامل الاقتصادي ، وتستخدم في مجال المحاسبة القنومية وتحقيق التنمية (٥) .

لذلك ينبغي إجراء تعديل تشريعي يسمح بتطبيق الضريبة على القيمة المضافة ، مع أعمال مبدأ الخصم الكامل لما سبق سداداه من ضريبة على قيمة المدخلات لكافة السلع والخدمات في أية مرحلة من المراحل (٦) .

والأمل معقود في التشريع للضريبي القادم

لتطويره في المستقبل بحيث يمهّد السبيل للأخذ بضريبة القيمة المضافة التي تعتبر من السمات الأساسية للنظم الضريبية المتقدمة .

وتقضى المادة (٢٣) من قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم ١١ لسنة ١٩٩١م بأن للمسجل عند حساب الضريبة أن يخصم من الضريبة المستحقة على قيمة مبيعاته من السلع ما سبق سداداه أو حساباه من ضريبة على المردودات من مبيعاته وما سبق تحميله من هذه الضريبة على مدخلاته ، وكذلك الضريبة السابق تحميلها على السلع المبيعة بمعرفة المسجل في كل مرحلة من مراحل توزيعها طبقاً للحدود والشروط والأوضاع التي تحددها اللائحة التنفيذية (٣) .

ويصل عبد الدول التي تطبق الضريبة على القيمة المضافة في الوقت الحالي إلى نحو ١٠٠ دولة ، وهي أحد منطلقات السوق

## وأجازت المادة (٤٢)

للووزير أو من ينوبه التصالح  
فى الجرائم المنصوص عليها  
فى المادة السابقة مقابل أداء  
الضريبة والضريبة الإضافية  
فى حالة استحقاقها وتعويض  
فى حدود الغرامة المنصوص  
عليها فى المادة السابقة .

ويترتب على التصالح  
انقضاء الدعوى الجنائية  
ووقف السير فى إجراءات  
التقاضى وإلغاء ما يترتب  
على ذلك من آثار .

## وحددت المادة (٤٣)

عقوبة التهرب من الضريبة  
بالحبس مدة لا تقل عن شهر  
وبغرامة لا تقل عن ألف جنيه  
ولا تجاوز خمسة آلاف جنيه  
أو بإحدى هاتين العقوبتين  
ويحكم على الفاعلين  
متضامنين بالضريبة  
والضريبة الإضافية وتعويض  
لا يجاوز مثل الضريبة .

وتعد نصوص مواد  
العقوبات فى قانون ضرائب  
المبيعات نصوصاً قاسية  
تحمل فى طياتها صورة  
مشددة للعقوبة على المسجل

سداده على المدخلات  
أسوة بالسلع الخاضعة  
وتلافى أية حالات ازدواج أو  
تكرار لفرض الضريبة ، ويعد  
القانون رقم ٩ لسنة ٢٠٠٥  
الذى سمح بخصم المدخلات  
مؤشراً للانتقال إلى الأخذ  
بضريبة القيمة المضافة .

وتساعد ضريبة القيمة  
المضافة على تلافى زيادة  
تكلفة المنتج النهائى ، وارتفاع  
التكلفة الاستثمارية  
للمشروعات (٧) .

ثانياً : عدم دستورية  
التعويض عند التهرب  
من ضريبة المبيعات .

تقضى المادة (٤١) من  
القانون ١١ لسنة ١٩٩١ بأن  
يعاقب بغرامة لا تقل عن مائة  
جنيه ولا تجاوز ألفى جنيه  
فضلاً عن الضريبة والضريبة  
الإضافية المستحقتين كل من  
خالف أحكام الإجراءات أو  
النظم المنصوص عليها فى  
هذا القانون ولائحته  
التفيذية دون أن يكون عملاً  
من أعمال التهرب المنصوص  
عليها فيه .

والتي صنف جرائمها كجرح  
بما فى ذلك جرائم مخالفة  
أحكام الإجراءات أو النظم  
حتى ولو لم تكن عملاً من  
أعمال التهرب .

والقانون الضريبى هو  
قانون خاص بتنظيم مصلحة  
خاصة تتعلق بأمور السياسات  
المالية والاقتصادية فى الدولة  
ويجب الحد من القواعد  
العقابية التى يتضمنها وجعلها  
فى حدها الأدنى التى  
تقرضها الحماية الجنائية  
للمصلحة التى تتلزم  
وجسامة الجريمة .

(٧) يتم تحصيل ضريبة مبيعات بنسبة  
١٠٪ على المدات والآلات الرأسمالية  
وتحتسب على وعاء الآلات مضافاً إليها  
الرسم الجمركية وتحصل هذه  
الضريبة من المستثمر عند استيراد  
الآلات والمعدات ، ويتم تحصيلها بصفة  
نهائية أى لا تعتبر مدخلات على السلع  
التي تتجهها الشركات ، ويتم خصمها  
فيما بعد ، وذلك يتم حسابها ضمن  
عناصر تكلفة المشروع ، مما يؤثر  
بالزيادة على تكلفة المنتج النهائى .  
كما يتم تحصيل ١٠٪ ضريبة مبيعات  
من قيمة خدمات النقل للمعدات  
والآلات من موانئ الإفراج ، بالإضافة  
إلى قيمة خدمات التحميل والتفريغ  
والتركيب .

وتفرض ضريبة مبيعات بواقع ٢٠,٩٪  
من قيمة تكلفة المنشآت والمباني التى  
تشيدها الشركات الصناعية ، مما  
يؤدى إلى ارتفاع التكلفة الاستثمارية  
للمشروعات .

(١) رضا محمد هلال المعجوز ، دور  
الشركات متعددة الجنسيات فى التنمية  
كتاب الاقتصادى العدد ٢٤٠ سبتمبر  
٢٠٠٧ ص ١٨٤ .

فأن حق الدولة في اقتضاء الضريبة لتنمية مواردها ، ينبغي أن يقابل بحق المكلفين بها وفق أسس موضوعية تكون حيدتها ضماناً لإعتدالها ، بما مؤدها أن قانون الضريبة العامة ، وأن توخى حماية المصلحة الضريبية للدولة باعتبار أن الحصول على إيراداتها هدفاً مقصوداً منه ابتداءً ، إلا أن مصلحتها هذه ينبغي موازنتها بالمعادلة الاجتماعية بوصفها مفهوماً وإطاراً مقيداً لنصوص القانون الضريبي .

فلا يكون دين الضريبة بالنسبة للمكلفين بها متضمناً عقاباً بما يخرجها عن بواعثها الأصلية والعرضية ، ولا يكون استيفاء دين الضريبة دافعاً لجزاء يجاوز في مدها الحدود المنطقية التي تقتضيها المصلحة الضريبية وإلا كان الجزء غلوا وإفراطاً متافياً للمعادلة الاجتماعية والمعادلة لا تفصل علاقتها بالقانون باعتباره أداة تحقيقها .

يجب على الدولة وهي بصدد إصدار تشريعها

الضريبي أن تراعى الحدود المنطقية وتبعد عن المغالاة في تقدير العقوبات ، ويجب على الإدارة الضريبية وهي بصدد تطبيق هذا التشريع أن تلتزم حدود العقوبات التي أوردها المشرع متمسكا فيها بهذه الضوابط والقيود وذلك من باب أولى (١) .

فإن ترشيد العقوبات الجنائية في ضريبة المبيعات سواء كانت عقوبات مالية أو عقوبات مقيدة للحرية ، يوازن بين ما تقتضيه المحافظة على دين الخزانة العامة من ناحية ، وتحقيق مضمون المعادلة الاجتماعية وحقوق المكلف من جانب آخر .

وقد دأبت الإدارة الضريبية لدى المطالبة بتحصيل الضريبة والضريبة الإضافية المطالبة بفرامات وتعويضات مما أثار كثيراً من المنازعات بين المصلحة والمكلفين ، وتزايد عدد القضايا الضريبية وتأخير تحصيل الضرائب المستحقة (٢) .

(١) د. إبراهيم عبد العزيز النجار ، موسوعة ضريبة المبيعات معوقات التطبيق وكيفية معالجتها ، الدار الجامعية بالاسكندرية ٢٠٠٤ من ٣٢٧ (٢) بلغت ديون الضرائب المستحقة لدى الممولين ٦٢ مليار جنيه في عام ٢٠٠٧ (جريدة الأهرام ٢٧/٥/٢٠٠٧) . غالبية الدعاوى في جرائم التهريب الضريبي يكون مصيرها البراءة ، بسبب عدم وجود الدليل اليقيني على ارتكاب جريمة التهريب المخلة بالشرف والأمانة ، والدليل اليقيني هو الذي يعمد حقيقة الواقعة أمام المحكمة تأكيداً لا يداخلها في حقيقته شك يتوافر لقصص الجشع ، لأن الشك يفرض لصالح المتهم والأصل براءة الذمة . ويتمتع على سلطات التحقيق تطبيقاً لبدأ اقتصاديات العدالة إذا انتفى الدليل اليقيني على ثبوت الواقعة أن تبين في الأوراق بالأدلة لإقامة الدعوى الجنائية أو تحفظها . (٣) نصر أبو العباس أحمد ، الموسوعة في الضريبة العامة على المبيعات ، الطبعة الأولى ١٩٩٤ ، مكتبة شادي القاهرة ص ٢٩٧) . جريمة التهريب من الضريبة عمدية ، يجب أن يتوافر فيها الركن المادي والركن المعنوي للجريمة ، والركن المادي قد يتمثل في عدم تقديم الإقرار أو عدم التقدم للمصلحة للتسجيل في اللوائح القانونية ، أما الركن المعنوي فيتمثل في ضرورة توافر القصد الجنائي بقوعية الصام والخاص ، أو علمه بطلب التقدم للتسجيل في اللوائح المحسدة واتسار إرادته بالامتثال . أما المخالفات فهي جرائم غير عمدية تسقط فيها الدعوى بعض سنة واحدة ، ويجب أن يتوافر فيها الركن المادي كالتأخير في تقديم الإقرار ، ولكن لا يشترط توافر الركن المعنوي في المخالفات بمعنى أنه لا يلزم توافر القصد الجنائي ، ولا توقع العقوبات في المخالفات إلا بحكم قضائي على خلاف المخالفات التي توقع من مدير عام الجمارك (د. زكريا يونس ، المنازعات في ضريبة المبيعات ، دار الكتب القانونية المحلة الكبرى ١٩٩٣ ص ١٠٩ ، ١١٣ ، ١١٧) .

وأغفلت أن التعويضات  
فى قوانين الضرائب والرسوم  
هى عقوبة تطوى على جزاء  
جنائى لا يجوز الحكم فيها إلا  
من محكمة جنائية وللنيابة  
العامّة وحدها أن تطلب  
الحكم بها وليس للإدارة  
الضريبية أن تدعى مدنياً  
بطلب توقيعها (٣) .

وفى نوفمبر ٢٠٠٧  
أصدرت المحكمة الدستورية  
العليا حكماً بعدم دستورية  
عقوبة التعويض عند التهرب  
من ضريبة المبيعات ، قالت  
فيه : إن المشرع أوجب بالنص  
المطعون فيه الحكم على  
الممول المتهرب بتعويض لا  
يجاوز مثل الضريبة ولا يملك  
القاضى إزاء هذا الوجوب إلا  
أن يحكم بهذا التعويض مع  
الضريبة ، إلى جانب  
الجزاءات الجنائية المحددة  
بالنص المطعون عليه التى  
تتمثل فى الحبس والغرامة ،  
وكلها تتعمد على سبب واحد  
وهو مخالفة أى بند من البنود  
الواردة بنص المادة ٤٤ من  
قانون الضريبة على المبيعات

رقم ١١ لسنة ١٩٩١ ، وأن  
تعدد صور الجزاء الواردة فى  
النص المطعون عليه ، بالرغم  
من وحدة سببها يعتبر توقيعاً  
لأكثر من جزاء عن فعل واحد  
، الأمر الذى يعد منافياً  
لقواعد العدالة الاجتماعية  
التي يقوم عليها النظام  
الضريبى فى الدولة ،  
ويخالف الدستور ، بما  
يستوجب معه الحكم بعدم  
الدستورية (٤) .

ويرى الباحث أن الحكم  
بعدم دستورية التعويض عند  
التهرب من ضريبة المبيعات ،  
ينسحب مضمونه أيضاً على  
التعويض المقرر فى حالة  
جرائم مخالفة الإجراءات  
والنظم الوارد بالمادة (٤٢) من  
القانون رقم ١١ لسنة ١٩٩١م .

**ثالثاً : حساب الفترة  
المستحقة عنها  
الضريبة الإضافية من  
تاريخ إخطار المسجل  
بتعديل المصلحة ،  
وليس من تاريخ  
نهاية فترة تقديم  
الإقرار .**

**الضريبة الإضافية طبقاً  
للمادة (١) من قانون الضريبة  
العامّة على المبيعات رقم (١١)  
لسنة ١٩٩١ م ، هى ضريبة  
مبيعات إضافية بواقع نصف  
فى المائة من قيمة الضريبة  
غير المدفوعة عن كل أسبوع  
أو جزء منه يلى نهاية الفترة  
المحددة للسداد .**

(٢) د. زكريا محمد يونس ، شرح قانون  
الضريبة العامّة على المبيعات ، مكتبة  
شادى القاهرة ، ١٩٩١ ، ص ٢٢٩ ،  
(٤) نشر الحكم بجريدة الأهرام يوم  
٢٠٠٧/١١/٥ ص ٩ .

وقد سبق صدور حكم المحكمة  
الدستورية العليا أيضاً فى جلسة  
٢٠٠٥/٥/٨ بشأن التعويضات فى  
الضرائب على الدخل مؤكداً أن إلزام  
من يحكم بإدائته بتعويض يعادل ثلاثة  
أمال ما لم يؤد من الضرائب المستحقة  
يخالف أحكام الدستور ، وأن التعويض  
المقرر فى المادة ١٨١ من قانون  
الضرائب على الدخل فى حالة الحكم  
بالإدانة فى الأحوال المنصوص عليها  
فى المادتين ١٧٨ ، ١٧٩ من هذا القانون  
جاء مقرطاً وغير مناسب للتدابير  
من هذه المخالفات ، مناهياً بالتالى  
لتصاوغ العدالة الاجتماعية التى يقوم  
عليها النظام الضريبى فى الدولة .  
ومن لم يكن النص المطعون فيه  
مخالفًا لأحكام المواد ٣٤ ، ٢٨ ، ٦٥ من  
الدستور الأهرام للاقتصادى العدد  
١٩٠٤ فى ٢٠٠٥/٧/٤ ص (٧٠)  
وكان رأى الباحث فى هذا الحين أن  
هذا الحكم وإن صدر بشأن قانون  
الضريبة على الدخل رقم ١٥٧ لسنة  
١٩٨١ إلا أن مضمونه يتسلسل  
بالتعويضات فى مجال الضرائب عامة .  
(مذكورة الإدارة العامّة للضرائب  
والرسوم الجمركية والضرائب على  
المبيعات لرئاسة القطاع بالجهاز  
المركزي للمحاسبات بالقاهرة برقم ١٩  
فى ٢٠٠٦/٢/٥ م .)

وأوجبت المادة (١٦) من لقانون أن يقدم المسجل للمصلحة إقراراً شهرياً عن الضريبة المستحقة ، وطبقاً للمادة (١٧) للمصلحة تعديل الإقرار ويخطر المسجل بذلك بخطاب موصى عليه مصحوباً بعلم الوصول خلال ثلاث سنوات من تاريخ تسليمه الإقرار للمصلحة (١) .

وجاء في المادة (٢٢) أنه في حالة عدم أداء الضريبة في الموعد المحدد تستحق الضريبة الإضافية ، ويتم تحصيلها مع الضريبة وبنات إجراءاتها .

وبذلك يتم حساب الفترة المستحق عنها الضريبة الإضافية من تاريخ استحقاق الضريبة الأصلية طبقاً للإقرار الشهري ، وليس من تاريخ إخطار المسجل بالفروق الضريبية المستحقة عند فحص الإقرار والتي قد تمتد إلى ثلاث سنوات بعد تقديم الإقرار الضريبي الشهري وبالتالي تصل نسبة الضريبة الإضافية إلى ٢٦,٥٪ سنوياً

ونسبة ٧٨,٥٪ من الضريبة الأصلية عن ثلاث سنوات (٢) إذا احتسبت من تاريخ نهاية فترة تقديم الإقرار ، وهي بذلك تصل أضعاف الضريبة الأصلية المستحقة .

وقد أثارَت الضريبة الإضافية العديد من التساؤلات حول مدى دستورية تلك الضريبة وكيفية احتسابها ؟ حيث أن الضريبة الإضافية المنصوص عليها بقانون ضريبة المبيعات تمثل فائدة بواقع نصف في المائة من قيمة الضريبة غير المدفوعة عن كل أسبوع أو جزء منه إلى نهاية الفترة المحددة للمداد وهذه الفائدة يشوبها عدم الدستورية لأسباب عديدة أولها مخالفتها لنص المادة الثانية من الدستور باعتبار أن تلك الفائدة هي إحدى صور الربا المحرم شرعاً بموجب أحكام الشريعة الإسلامية وأن نص المادة الثانية من الدستور نص على أن الشريعة الإسلامية هي المصدر الرئيسي

للتشريع.

وثانيهما أن تلك الفائدة تعادل ٢٦,٥٪ سنوياً وهي فائدة مرتفعة جداً مغالى فيها إلى أبعد الحدود ولا توجد أية فائدة سواء في البنوك أو غيرها بهذا القدر المغالى فيه والذي يصل إلى حد الجزاء ، وتصر مأموريات الضرائب على المبيعات على حساب الضريبة الإضافية من تاريخ استحقاق الضريبة الأصلية ،

(١) امتد الموعد المحدد بالمادة (١٧) من القانون ١١ لسنة ١٩٩١ لتعديل الإقرار الضريبي الشهري المقدم من المسجل من سنتين يوماً إلى سنة بقرار وزير المالية رقم ٣٢١ لسنة ١٩٩١ المنشور في الوقائع المصرية في ٣١ يوليو ١٩٩١ ، ثم امتد إلى ثلاث سنوات بقرار وزير المالية رقم ١٤٣ لسنة ١٩٩٢ المنشور في الوقائع المصرية في ٩ يونيو ١٩٩٢ م . ويستحق حق مصلحة الضرائب على المبيعات في تمثيل الإقرار الضريبي الشهري بعد ثلاث سنوات من تاريخ تقديم الإقرار للمصلحة ، وهو ما أكدته محكمة النقض في حكمه الصادر في الطعن رقم ٧٨ لسنة ٧٢ ق . (مشار إليه في د. روفائيل بولس ، مشكلات في ضريبة المبيعات وطولها في ضوء الأحكام النهائية والبنات الصادرة ، من مجلة المال والتجارة ، العدد ٥٥٦ أبريل ٢٠٠٧ ص ٤٣) .

(٢) نسبة الضريبة الإضافية ٠,٥٪ عن كل أسبوع أو جزء منه ٥٢ × أسبوعاً سنوياً ٢ × سنوات (مدة فحص الإقرار ٠,٥٪ من كسر الأسبوع باعتبار السنة ٣٦٥ أو ٣٦٦ يوماً فالأصل الشهر الميلادي وليس الأسبوع .

وليس من تاريخ استلام  
المسجل للنموذج الضريبي  
(١٥ ض ٠ ع ٠ م) والمتضمن  
فيه الضريبة الأصلية المطالب  
بها كفروق فحوص ، والمزيل  
بعبارة (سداد الضريبة  
الأصلية المطالب بها وسوف  
تزداد تلك الضريبة بواقع  
نصف في المائة عن كل أسبوع  
أو جزء منه من تاريخ هذا  
الإخطار وحتى تاريخ السداد)  
(٣) .

وقد صدرت بعض  
الأحكام القضائية لصالح  
المسجلين تقضى بعدم  
استحقاق الضريبة الإضافية  
من تاريخ الإقرار وإنما من  
تاريخ استئجار الإدارة  
الضريبية لهذه الضريبة عند  
التعديل ، وإذا حدث نزاع  
حول قيمة الفروق المستخرجة  
، لا تحتسب الضريبة  
الإضافية إلا إذا صار المبلغ  
باتاً ونهائياً دون نزاع (١) .

وبذلك تعد الضريبة  
الإضافية عقوبة قاسية ،  
يكسوها ثوب المغالاة في  
التقدير حتى تصل سنوياً

٢٦,٥ ٪ من قيمة الضريبة  
المستحقة وهي نسبة عالية  
تماماً خاصة أنها ليست  
العقوبة الوحيدة ، فالتعويض  
عقوبة تكميلية (٥) .

لذا يتعين إعادة النظر في  
النسبة والمدة المحتسبة عنها  
الضريبة الإضافية أو الاكتفاء  
بالفرامات المقطوعة المقررة  
في حالة تعديل الإقرارات  
خاصة مع امتداد مدة  
الفحص وتعديل الإقرارات  
من قبل المأموريات الى ثلاث  
سنوات مع تقليص تلك الفترة  
لتقرب لما كان عليه النص  
الأصلي للمادة (١٧) من  
القانون ١١ لسنة ١٩٩١ قبل  
تعديلها وهو إخطار المسجل  
بالتعديل في خلال ستين يوماً  
من تاريخ تسليمه الإقرار

رابعاً : النص على سريان  
إعفاء الأدوية  
المسعرة مراعاة للبعد  
الاجتماعي من تاريخ  
صدور قرارات وزير  
الصحة بشأنها .

يقضى البند (٨) من  
الجدول رقم (١) المرافق

للقانون رقم (١١) لسنة ١٩٩١  
بخضوع المنتج المحلي من  
الأدوية بفئة ٥ ٪ عدا ما  
يصدر بإعفائه قرار من وزير  
المالية بالاتفاق مع وزير  
الصحة .

ونظراً لغياب التنسيق بين  
وزارة الصحة والمالية بشأن  
قرارات استبعاد بعض  
أنصاف الأدوية من الخضوع  
لضريبة المبيعات مراعاة للبعد  
الاجتماعي ، فإنه يتم إخضاع  
بعض أنصاف الأدوية المعفاة  
للضريبة ومطالبة المسجلين  
للمصلحة .

(٣) د. روفائيل بولس ، مشكلات في  
ضريبة المبيعات وحلولها في ضوء  
الأحكام النهائية والباتة الصادرة ، من  
مجلة المال والتجارة ، العدد ٤٥٦ أبريل  
٢٠٠٧ (٤٥) .

(٤) حكم محكمة استئناف اسكندرية  
المفيد تحت رقم ١٨٧٥ / ٥٦ ق جلسة  
٢٠٠١/١/٢٤ ( مشار إليه في أ. أحمد  
فوزي الخولي مرجع سابق ص ١٢٠ ) .  
- حكم محكمة طنطا الابتدائية الصادر  
بجلسة ١٩٩٤/١١/١٢ في الدعوى رقم  
٥٤٥ لسنة ١٩٩٢ والمؤيدة بالاستئناف  
رقم ٢٥٧٧ لسنة ٤٤ ق طنطا ،

- حكم محكمة استئناف القاهرة الصادر  
بجلسة ٢٠٠٤/٣/٢٥ في الاستئناف  
رقم ٩٥٢٨ لسنة ١٨ ق ( مشار إليه في  
د. روفائيل بولس مرجع سابق ص ٤٦ )

(٥) د. إبراهيم عبد العزيز النجار ،  
موسوعة ضريبة المبيعات ، موقوفات  
التطبيق وكيفية معالجتها ، الدار  
الجامعية الاسكندرية ٢٠٠٤ ص ٦١٧ .

بتسديد ضريبة مبيعات لم يسبق تحصيلها على مبيعاتها ، مما يثير كثير من المنازعات بين المصلحة وشركات الأدوية.

ومن ذلك نزاع المصلحة مع شركة الاسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية التابعة للشركة القابضة للأدوية بقطاع الأعمال العام ، والمسجلة بضرائب المبيعات قسم المنتزه بالاسكندرية برقم ١٠٠/١١٤/٧٤١

#### أولاً : الموضوع :

ربط ضريبة مبيعات على شركة الاسكندرية للأدوية بمبلغ ١٩٤٠٣٦٩ جنيهاً عن الفترات من يناير ١٩٩٧ حتى مارس ٢٠٠٠ وذلك على أدوية مستثناة من الخضوع لضريبة المبيعات طبقاً لقرارات صادرة من السيد الدكتور وزير الصحة بالتسعيرة الجبرية للأدوية والموضح أمامها العلامة (xxx) .

حيث اعتبرت مصلحة الضرائب على المبيعات أن قرارات وزير الصحة باستبعاد

تلك الأدوية من ضريبة المبيعات ، غير ملزمة أمام مصلحة ضرائب المبيعات ، وأن الاختصاص بإعفاء الأدوية من ضريبة المبيعات ينعقد للسيد الدكتور وزير المالية بالاتفاق من السيد الدكتور وزير الصحة وليس لوزير الصحة منفرداً .

#### ثانياً : الوقائع :

(أ) قامت مأمورية ضرائب المبيعات بالاسكندرية بربط ضريبة مبيعات على شركة الاسكندرية للأدوية بمبلغ ٨٤١٠٥٨ جنيهاً عن الفترات من يناير ١٩٩٧ حتى ديسمبر ١٩٩٨ وذلك عن أصناف أدوية مستثناة من ضريبة المبيعات طبقاً لقرارات التسعير الجبري الصادرة من وزير الصحة وبالتالي لم تحصل عنها الشركة ضريبة مبيعات .

وحررت المأمورية محاضر مطالبة بتاريخ ١٩٩٩/١٢/٢٩ ، ٢٠٠٠/١/٣٦ ، ٢٠٠٠/٨/١٤ ، ثم محضر ضبط ٢٠٠٠/١٢/١٦ ، وقيدت الواقعة جنحة تهرب

برقم ٢٠٤٤٤ لسنة ٢٠٠٣ . وقد سددت الشركة مبلغ ٦٦٨٠٠٠ جنحة في ٢٤/٥/٢٠٠٣ وحكم غيائياً بجلسة ٢٠٠٦/٥/٨ بالضريبة والضريبة الإضافية فقط بدون تعويض .

(ب) رفعت الشركة دعوى براءة ذمة برقم ٣٦٨ لسنة ٢٠٠١ مدنى كلى الاسكندرية ، حكم فيها بتاريخ ٢٠٠١/٢/٢٨ بعدم القبول لعدم العرض على لجان التوفيق ، واستأنفت الشركة الحكم برقم ٢٤٩٢ لسنة ٥٧ ق وقضى في الاستئناف بجلسة ٢٠٠٢/١/١٦ بتأييد الحكم ، فقامت الشركة بعرض النزاع ، على لجنة التوفيق التابعة لوزارة المالية بالطلب رقم ١٩٠ لسنة ٢٠٠٢ ، فصدر قرار بعدم الاختصاص فى ٢٠٠٢/٤/٢ م .

(ج) قامت المأمورية باحتساب ضرائب مبيعات بمبلغ ١٠٩٩٣١١ جنيهاً عن الفترة من يناير ١٩٩٩ حتى مارس ٢٠٠٠ وذلك عن أدوية

مستثناة أيضاً من ضريبة المبيعات طبقاً لقرارات التسعير الجبرى الصادرة من وزير الصحة لعدم صدور قرار بالإعفاء من وزير المالية. وحررت المأمورية نماذج (١٥) ض. ع. م. فى ٢٥/١١/٢٠٠١ وتظلمت منها الشركة فى ٢٠/١٢/٢٠٠١ ورفض التظلم فى ٢٦/٢/٢٠٠٢ فقامت المأمورية بتحرير محاضر مطالبة فى ١٨/٣/٢٠٠٢/٢١، ٢٠٠٢/١٢/٢٠٠٢ د) قامت الشركة برفع دعوى براءة ذمة برقم ٥٥٤٤ لسنة ٢٠٠٢ عن الفترات من يناير ١٩٩٧ حتى مارس ٢٠٠٠ وصدر حكم برفض الدعوى فى ٢٢/٥/٢٠٠٥ فقامت الشركة باستئناف الحكم فى ٢٧/٦/٢٠٠٥، وتم إحالتها إلى الخبير بجملة ١٠/٥/٢٠٠٦، وتم التأجيل إلى جلسة ٥/١٠/٢٠٠٦ م. ثالثاً : أسانيد الشركة فى عدم استحقاق ضريبة المبيعات موضوع النزاع :

تستند الشركة إلى عدم استحقاق ضريبة المبيعات موضوع النزاع عن الأدوية المستبعدة من الخضوع لضريبة المبيعات بموجب قرارات وزير الصحة ، وبراءة ذمتها من المبالغ التى تطالب بها المأمورية عن المدة من يناير ١٩٩٧ حتى مارس ٢٠٠٢ ، للأسباب التالية :-

١ - إن المطالبة بتسديد تلك المبالغ يعد إلزاماً للشركة بدفع نفقة غير واجبة وإثراء لخزينة مصلحة ضرائب المبيعات بلا سبب ، لفرضها ضريبة على سلع معفاة أصلاً بقرار واجب التنفيذ صادر من سلطة إدارية عليا ، لا تملك الشركة مخالفته أو التلکؤ فى تنفيذه واحتجاجاً بعدم اقتترانه بقرار من السيد الدكتور وزير المالية

٢ - إن عدم استيفاء الشكل القانونى الذى نص عليه البند (٨) من الجدول رقم (١) المرافق للقانون رقم ١١ لسنة ١٩٩١ بخضوع المنتج المحلى من الأدوية بفئة ٥%

عدا ما يصدر بإعفائه قرار من وزير المالية بالاتفاق مع وزير الصحة يخرج عن نطاق السلطة الإدارية للشركة ، لأن قرارات تسعير الأدوية الصادرة من وزير الصحة المتضمنة استبعاد بعض الأصناف من ضريبة المبيعات تصدر مفاجئة وذات أثر سريان فوري ، ومن المفترض أنه تم عرضها فى حينه من قبل وزارة الصحة على وزارة المالية لاستيفاء الشكل القانونى بصور قرار السيد وزير المالية بالإعفاء ، وتختلف هذا العرض يتجاوز الاختصاص الوصائى والإدارى للشركة .

٣ - تقضى المادة ١٣ من القانون رقم ١١ لسنة ١٩٩١ بأن تضاف قيمة الضريبة إلى سعر السلع والخدمات بما فى ذلك السلع والخدمات المسعرة جبرياً والمحددة الربح .

ومن ثم فإن ضريبة المبيعات تضاف إلى السعر الذى يدفعه المستهلك ، والأصناف المربوط عليها



ضريبة المبيعات موضوع المنازعة مستبعدة أصلاً من الخضوع لضريبة المبيعات مراعاة للبعد الاجتماعي بموجب قرارات وزير الصحة بتسعير الأدوية وبالتالي لم يتم تحصيل ضريبة عنها أصلاً من المستهلك .

٤ - إن قرارات وزير الصحة بالتسعيرة الجبرية للأدوية قرارات سيادية ، صادرة من جهة إدارية أعلى ذات اختصاص وصائي ، وملزمة للشركة ، ولا تملك مخالفتها بتحصيل ضريبة المبيعات عن الأصناف المعفاة فيها ، وإلا تعرض المسئولون للمقويات الجنائية المقررة بموجب أحكام المادة (١٢٣) من قانون العقوبات ، وأحكام تشريعات التسعير الجبرى .

٥ - سبق صدور قرارات وزير المالية بإعفاء بعض المستحضرات الطبية من الضريبة العامة على المبيعات ، ويعمل بها بأثر رجعى من تاريخ صدور قرار تسعير وزارة الصحة للمستحضرات

المشار إليها على أساس أنها معفاة من الضريبة العامة على المبيعات ، ومن ذلك قرار وزير المالية رقم ٢٤٩ الصادر فى ٢٨/٢/٢٠٠١ وقرار وزير المالية رقم ١١٢٣ الصادر فى ٢٥/٨/٢٠٠٣ ، وقرار وزير المالية رقم ١١٦ (مكرراً) الصادر فى ٣/٥/١٩٩١ ونص فى مادته الأولى على أن تعفى من الضريبة العامة على المبيعات الأدوية التى سبق أن صدرت لها قرارات من وزير الصحة بإعفائها من الضريبة على الاستهلاك الملقاة .

#### بناء على ما تقدم

ولما كان قد صدر قرار السيد رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٠٠ فى ١٥/٣/٢٠٠١ م بشأن التزام جميع الجهات المعنية بأحكام القانون رقم ١١ لسنة ١٩٩١ الخاص بالضريبة العامة على المبيعات بما فى ذلك شركات القطاعين العام والأعمال المام مقررراً إمكان الرجوع إلى السيد الدكتور وزير المالية للعمل على تصفية

المنازعات بينها وبين ضرائب المبيعات .

#### لذلك

فإن الشركة تلتزم استصدار قرار السيد الدكتور وزير المالية بإعفاء ما تضمنته قرارات السيد الدكتور وزير الصحة لبعض أصناف الأدوية المستبعدة من ضريبة المبيعات انتاج شركة الاسكندرية مراعاة للبعد الاجتماعى ، ووقف مطالبة الشركة بضرائب مبيعات لم يتم تحصيلها أصلاً من المستهلك ، استناداً لما سلف بيانه وإنهاء المنازعة المعروضة أمام القضاء ببراءة ذمة الشركة .

الأمر الذى يتعين معه التنسيق بين وزارتي الصحة والمالية بشأن ما يصدر من قرارات باستبعاد بعض أصناف الأدوية من الخضوع لضريبة المبيعات ، ومراعاة ذلك لدى النظر فى تعديل التشريعات الضريبية بسريان الإعفاءات من تاريخ صدور قرارات وزير الصحة بشأنها .

خامساً : النظر فى تحديد

الفترة الضريبية  
المحددة بشهر ميلادى .

تقضى المادة (١٦) من  
قانون الضريبة العامة على  
المبيعات رقم ١١ لسنة ١٩٩١  
بأنه على كل مسجل أن يقدم  
للمصلحة إقراراً شهرياً عن  
الضريبة المستحقة على  
النموذج المعد لهذا الغرض  
خلال الثلاثين يوماً التالية  
لانتهاؤ شهر المحاسبة ، ويجوز  
بقرار من الوزير مد فترة  
الثلاثين يوماً بحسب  
الاعتضاء .

كما يلتزم المسجل بتقديم  
هذا الإقرار ولو لم يكن قد  
حقق بيوعاً أو أدى خدمات  
خاضعة للضريبة فى خلال  
شهر المحاسبة .

وإذا لم يقدم المسجل  
الإقرار فى الميعاد المنصوص  
عليه فى هذه المادة يكون  
للمصلحة الحق فى تقدير  
الضريبة عن فترة المحاسبة  
مع بيان الأسس التى استندت  
إليها فى التقدير ، وذلك كله  
دون إخلال بالمسائلة  
الجنائية.

كما تقضى المادة (٢٢) من  
القانون بأنه على المسجل أداء  
حصيلة الضريبة دورياً  
للمصلحة رفق إقراره الشهرى  
وفى ذات الموعد المنصوص  
عليه فى المادة (١٦) من هذا  
القانون ، وذلك طبقاً للقواعد  
والإجراءات التى تحددها  
اللائحة التنفيذية .

وتؤدى الضريبة على  
السلع المستوردة فى مرحلة  
الإفراج عنها من الجمارك  
وفقاً للإجراءات المقررة  
لسداد الضريبة الجمركية ،  
ولا يجوز الإفراج النهائى عن  
هذه السلع قبل سداد  
الضريبة المستحقة بالكامل .

وفى حالة عدم أداء  
الضريبة فى الموعد المحدد  
تستحق الضريبة الإضافية  
ويتم تحصيلها مع الضريبة  
وبذات إجراءاتها .

وقد صدر قرار وزير  
المالية رقم ١٩٠ لسنة ١٩٩١ ،  
المنشور بالعدد ١٤٠ تابع  
بالوقائع المصرية فى  
١٩٩١/٦/٢٠ وتقضى فى  
مادته الأولى ، بأنه فيما عدا

سلع الجدول رقم (١) المرافق  
لقانون ، يقدم الإقرار  
الشهرى وتؤدى الضريبة  
المستحقة للمصلحة خلال  
الشهرين التاليين لانتهاؤ شهر  
المحاسبة .

على أن يقدم إقرار شهر  
أبريل وتؤدى الضريبة فى  
موعد غايته اليوم الخامس  
عشر من شهر يونيه .

كما صدر قرار وزير  
المالية رقم ١٤٣ لسنة ١٩٩٢ ،  
المنشور بالعدد ١٢٢ من  
الوقائع المصرية فى  
١٩٩٢/٦/٩ م .

ويقضى فى مادته الأولى  
، بأنه للمصلحة تعديل الإقرار  
الشهرى المنصوص عليه فى  
المادة (١٦) من قانون الضريبة  
العامة على المبيعات المشار  
إليه ويخطر المسجل بذلك  
بخطاب موصى عليه بعلم  
الوصول خلال ثلاث سنوات  
من تاريخ تسليمه الإقرار  
للمصلحة .

وتقضى المادة (١١) من  
اللائحة التنفيذية للقانون ١١  
لسنة ١٩٩١ الصادرة بقرار

وزير المالية رقم ٧٤٩ لسنة ٢٠٠١ المنشور بالوقائع المصرية العدد ١٢٩ تابع (١) فى ٢٣/٦/٢٠٠١ ، بأنه فى تطبيق أحكام المادة (١٦) من القانون على كل مسجل أن يقدم للمأمورية المختصة إقراراً شهرياً عن الضريبة المستحقة عن مبيعاته من السلع أو الخدمات الخاضعة لها على النموذج رقم (١٠) ض.ع. م المعد لهذا الغرض وذلك خلال الشهرين التاليين لانتهاه كل فترة ضريبية مقترناً بسداد الضريبة وفقاً لأحكام المادة (٣٢) من القانون على أن يقدم إقرار شهر أبريل وتؤدى الضريبة فى موعد غايته اليوم الخامس عشر من شهر يونيه .

وبالنسبة لسلع الجدول رقم (١) المرافق للقانون فيقدم المسجل لإقراره على النموذج رقم (١٠٠) ض.ع.م مقترناً بسداد الضريبة وفقاً لأحكام القانون خلال الشهر التالى لانتهاه كل فترة ضريبية .

ويلتزم المسجل بتقديم الإقرار ولو لم يكن قد حقق

بيوعاً أو قدم خدمات خاضعة للضريبة خلال الفترة الضريبية .

وتحديد الفترة الضريبية فى ضريبة المبيعات بعمدة شهر ميلادى فيه إرهاب وإجفاف بالمسجلين ، لأن القانون ألزمهم بتقديم الإقرار الشهرى مصحوباً بأداء الضريبة رفق الإقرار وفى ذات الموعد ، كما ألزم المسجل بتقديم هذا الإقرار حتى ولو لم يكن قد حقق بيوعاً أو أدى خدمات خاضعة للضريبة خلال شهر المحاسبة .

ورتب القانون على موعد تقديم الإقرار حساب التأخير وتوقيع العقوبات فيعد المسجل مرتكباً جريمة التهرب الضريبى المخلة بالشرف والأمانة ، فى حالة انقضاء ستين يوماً على انتهاء المواعيد المحددة لسداد الضريبة دون الإقرار عنها وسدادها .

كما يترتب على قصر الفترة الضريبية زيادة الضرائب الإضافية التى

تحتسب على الفروق الضريبية الناتجة عن تعديل الإقرارات الشهرية حسب تواريخ تقديمها حتى تصل نسبة الضريبة الإضافية إلى ٢٦,٥ ٪ سنوياً وهى أضعاف الضريبة الأصلية ، فى الوقت الذى تم فيه إطالة الفترة التى يحق فيها للمصلحة تعديل الإقرار إلى ثلاثة سنوات لتصل الضريبة الإضافية إلى ما يزيد على ٧٨ ٪ عن فترة الثلاث سنوات .

لذا فإن الأمر يقضى مد الفترة الضريبية المقدم عنها الإقرار لتكون ربع سنوية أو نصف سنوية كما هو الحال فى إقرارات الضريبة المخصومة من المنبع فى القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ ، مراعاة لحال صفار المسجلين ، وريط تقديم الإقرار بعملية تحقيق بيوع أو أداء خدمات خاضعة للضريبة ، حيث يعتبر من لم يقدم الإقرار اعترافاً ضمناً بعدم قيامه بأى بيوع أو أداء أى خدمات خاضعة للضريبة فى هذا الشهر ، إلى أن يثبت عكس ذلك ، وإعفاء المسجل من تقديم الإقرار فى

أثناء فترة التوقف عن ممارسة النشاط .

سادساً : مراجعة سعر الضريبة العامة على المبيعات تحقيقاً للبعد الاجتماعي للضريبة .

جاء بالمذكرة الإيضاحية لقانون رقم ١١ لسنة ١٩٩١ بأنه قد تبينت نسبة الضريبة على المبيعات في العالم بين الدول التي تطبق هذا النظام ، حيث تدرجت من :-

اليابان : (٣ %) ، تاوان ، جواتيمالا ، نيكاراغوا (٥ %) هايتي (٧ %) ، أمريكا الوسطى (٩ %) .

كما طبقت بعض الدول نسباً مرتفعة تصل إلى : النرويج والنمسا (٢٠ %) وأرجنواي (٢١ %) الدنمارك (٢٢ %) السويد (٢٣ ، ٢٤ ، ٢٥ %) إيرلندا وبريطانيا وساحل العاج والمجر (٢٥ %) ، ايسلندا (٣٦ %) .

هذا وتتوسع بعض الدول في تطبيقها على جميع السلع والخدمات بينما تحدد الكثير من الدول أنواعاً من السلع

والخدمات تطبق عليها هذه الضريبة .

وقد أخذ المشرع بتطبيق معدلات تمييزية للضريبة العامة على المبيعات ، ولم يأخذ بتطبيق معدل واحد لكافة السلع كما هو الحال في دول أخرى .

فجاء بالمادة (٢) من القانون ١١ لسنة ١٩٩١ بأن يكون فرض الضريبة بسعر (صفر) (١) على السلع والخدمات التي يتم تصديرها للخارج .

وفي المادة (٣) يكون سعر الضريبة ١٠ % وذلك عدا السلع المبينة في الجدول رقم (١) المرافق فيكون سعر الضريبة على النحو المحدد قرين كل منها .

ويحدد الجدول رقم (٢) المرافق سعر الضريبة على الخدمات ويجوز بقرار من رئيس الجمهورية إعفاء بعض السلع من الضريبة وتعديل سعر الضريبة على بعض السلع .

ولما كانت الضريبة العامة

على المبيعات من الضرائب غير المباشرة التي تفرض على الإنفاق ، وتستقر على عاتق المستهلك النهائي للسلعة أو الخدمة ، وهي ضريبة عينية لا تراعى ظروف المكلف الشخصية ، فيتحمل العبء الأكبر منها الفقراء ، وهم النسبة الغالبة في مصر (٢) .

(١) يختلف المدل (الصفر) للضريبة عن الإعفاء من الضريبة ، حيث يجهز نظام فرض الضريبة بسعر (صفر) على الصادرات للمصدر استرداد الضريبة المدفوعة على مدخلاته ، وهو ما يسمى (برد الإضريبة) ، بينما الإعفاء لا يجهز له ذلك .

(٢) د. عبدالمطلب عبد الحميد ، النظرية الاقتصادية ، تحليل جزئي وكلي للمبادئ الدار الجامعية الاسكندرية . ٢٠٠٠ ص ٤٥٢ .

سبق الاسلام الأنظمة الوضعية في اعتماده مبدأ الضرائب المتعددة فأخذ التشريع المالي الإسلامي بنظامي الضرائب المباشرة والضرائب غير المباشرة ، فأقر الضريبة المباشرة على رأس المال كما في زكاة الأنعام والذهب والفضة ، كما أقر الإسلام نظام الضرائب غير المباشرة كما هو الحال في جباية المشور وإنتاج المعادن والثروة البحرية .

لأن المشرع الإسلامي يعيل إلى قلب الضرائب المباشرة على الضرائب غير المباشرة لكون الضرائب المباشرة أكثر تحقيقاً للعدالة ومراعاة لأحوال المكلف ، فالإسلام يراعى مقدرة المكلف على الدفع وأحواله الاجتماعية .

(د. موفق محمد عبده ، نظام الضرائب في الفقه الإسلامي ، المكتبة الوطنية ، الأردن ، ٢٠٠٥ ص ٥٠٤ - ٥٠٥)

لذلك فمن الأفضل النزول بالسعر العام للضريبة الذى يمس غالبية السلع والخدمات التى يستهلكها الفقراء ومحدودو الدخل مراعاة للبعد الاجتماعى ، ومضاعفة سعر الضريبة على السلع والخدمات التى يستهلكها أصحاب الدخل الكبيرة ، كالسيارات الفارهة والسلع والخدمات الترفيحية والكمالية وتلك التى تضر بصحة المواطنين كالتبغ والمشروبات الكحولية .

سابقاً : رفع حد التسجيل الوجوبى إلى مليون جنيه ليتفق مع قانون تنمية المنشآت الصغيرة .

قضت المادة (١٨) والفقرة (٦) من المادة (٤٧) من قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم ١١ لسنة ١٩٩١ ، والمادة (١٢) من اللائحة التنفيذية للقانون الصادر بقرار وزير المالية رقم ٧٤٩ لسنة ٢٠٠١ ، أن يتم تسجيل أسماء وبيانات الفئات التالية لدى مصلحة

## الضرائب

(أ) المنتج الصناعى أو مؤدى الخدمة الذى بلغ أو جاوز حد التسجيل وهو ٥٤ ألف جنيه .

(ب) المستورد مهما كان حجم مبيعاته .

(ج) وكيل توزيع المسجل مهما كان حجم مبيعاته .

(د) التاجر والوكيل التجارى الذى بلغ أو تجاوز حد التسجيل وهو ١٥٠ ألف جنيه .

وجاء بالمادتين (١٥) ،

(١٦) من القانون أن يلتزم المسجل بإمساك سجلات ودفاتر محاسبية منتظمة ، وأن يقدم للمصلحة إقراراً شهرياً عن الضريبة المستحقة حتى ولو لم يكن قد حقق يبيعاً أو أدى خدمات خاضعة للضريبة فى خلال شهر المحاسبة .

وهذا الإلزام يولد صعوبات فى المجتمع الضريبى بسبب عدم انتظام المكلفين بإمساك دفاتر منتظمة وعدم قدرة الإدارة

الضريبية على حصر كافة المكلفين وتطبيق القانون بشكل سليم ، وارتفاع حجم الأعباء الإدارية والمالية ، وزيادة التضخم ، ويشكل أعباء على المسجلين .

ورتب القانون على عدم إقرار المسجل عن السلع والخدمات التى استعملها أو استفاد منها فى أغراض خاصة أو شخصية يعد مرتكباً لجريمة تهرب طبقاً للمادتين (٦) ، (٤٤) من القانون .

وكل هذا يقتضى رفع حد التسجيل وليكن إلى مليون جنيه ليتفق ذلك مع قانون تنمية المنشآت الصغيرة رقم ١٤١ لسنة ٢٠٠٤ - الذى عرف المنشأة الصغيرة بأنها كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطاً اقتصادياً إنتاجياً أو خدمياً أو تجارياً لا يتجاوز رأسمالها مليون جنيه - بحيث يتم استبعاد صغار المكلفين من وجوب التسجيل وتخفيف أعباء الإدارة الضريبية وإعفاء المسجل من

للضرائب والرسوم الجمركية والضرائب على المبيعات بالاسكندرية والوجه البحرى رقم ١٩ فى ٢٠٠٦/٢/٥ .

(١٤) د. روثايل بولس  
مشكلات فى ضريبة المبيعات وحلولها فى ضوء الأحكام النهائية والباتة الصادرة من مجلة المال والتجارة ، العدد ٤٥٦ أبريل ٢٠٠٧

(١٥) د. عبدالمطلب عبد الحميد  
النظرية الاقتصادية ، تحليل جزئى وكللى للمبادئ الدار الجامعية الاسكندرية ، ٢٠٠٠  
(١٦) د. موفق محمد عبده  
نظام الضرائب فى الفقه الاقتصادى الإسلامى ، المكتبة الوطنية ، الأردن ، ٢٠٠٥

(١) المكلف هو الشخص الملبى أو المتولى المكلف بتحميل وتوريد الضريبة للمصلحة وبلغت مبيعاته حد التسجيل ، أما المسجل فقد يكون مكلفاً تم تسجيله لدى المصلحة وفقاً لأحكام القانون أو غير مكلف لم يبلغ حد التسجيل ولكن تم تسجيله بناء على رغبته ، يفرض الحصول على شهادة تسجيل للتقدم للمنافسات الحكومية ، أما غير المكلف وغير المسجل فهو غير مخاطب أصلاً بأحكام قانون ضريبة المبيعات .

٢- أحمد فوزى الخولى ، مواجهة ظاهرة التهريب من الضريبة العامة على المبيعات ، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق جامعة الاسكندرية ، ٢٠٠٧/١١/٢٨ ص ٢٢٨

٣- نصر أبو العباس ، لماذا تتجاهل وزارة المالية الالتزام بقواعد الدستور عند إعداد التشريعات الضريبية ، الأهرام ٢٠٠٧/٥/٦

الضريبة على القيمة المضافة وإمكانية الأخذ بها فى النظام الضريبى المصرى ، مركز المحروسة ، المعادى ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، يناير ٢٠٠٢

(٧) أ. محمود محمد عبد الله  
مشكلات المحاسبية عن ضريبة المبيعات فى قطاع المقاولات ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة جامعة عين شمس ٢٠٠٦ ، مجلة الثقافة الضريبية العدد ٥٩ مايو ٢٠٠٦ .

(٨) أ. رضا محمد هلال المجوز  
دور الشركات متعددة الجنسيات فى التنمية كتاب الاقتصادى العدد ٢٤٠ سبتمبر ٢٠٠٧ .

(٩) أ. نصر أبو العباس أحمد  
الموسوعة الضريبية العامة على المبيعات ، مكتبة شادى ، القاهرة الطبعة الأولى ١٩٩٤  
(١٠) د. زكريا محمد بيومى  
النازعات فى ضريبة المبيعات ، دار الكتب القانونية المحلة الكبرى ١٩٩٣ .

(١١) د. إبراهيم عبد العزيز  
التجار . موسوعة ضريبة المبيعات ، معوقات التطبيق وكيفية معالجتها ، الدار الجامعية الاسكندرية ، ٢٠٠٤ .

(١٢) مجلة الأهرام الاقتصادى العدد ١٩٠٤ فى ٢٠٠٥/٧/٤

(١٣) مذكرة الإدارة العامة

تقديم الإقرار الشهرى فى أثناء فترة التوقف وخلال الشهور التى لم يحقق فيها بيوعاً خاضعة للضريبة (١) .

مراجع البحث  
حسب ترتيب ورودها :  
(١) د. زكريا محمد بيومى ، شرح قانون الضريبة العامة على المبيعات ، مكتبة شادى القاهرة ، ١٩٩١ .

(٢) أ. أحمد فوزى الخولى ، مواجهة ظاهرة التهريب من الضريبة العامة على المبيعات ، رسالة ماجستير كلية الحقوق جامعة الاسكندرية ٢٠٠٧/١٤٢٨

(٣) أ. نصر أبو العباس ، لماذا تتجاهل وزارة المالية الالتزام بقواعد الدستور عند إعداد التشريعات الضريبية ، جريدة الأهرام ٢٠٠٧/٥/٥ .

(٤) أ / محمود محمد على  
ضريبة القيمة المضافة مطبقة فى مصر منذ عام ١٩٩١ ، مجلة الثقافة الضريبية العدد ٥٧ مارس ٢٠٠٦ .

J.L.Hanson, Dictionary of economics and commerce Macdonald & Evans Ltd. London , 1975 .  
(٦) د. عزت عبد الحميد البرعى

# مبادئ وممارسات حوكمة الشركات

د / على أحمد زين      د / محمد حسنى صبحى

كلية التجارة - جامعة طوان

جمهورية مصر العربية

## مقدمة :-

منذ صدور تقرير لجنة Cadbury عام ١٩٩٢ فى المملكة المتحدة أخذ إصلاح ومفهوم السيطرة على الشركة (الحوكمة) قدراً وافراً من التحليل فى الدراسات الإدارية والرقابية ومعنى هذا المفهوم قيام مجلس الإدارة بالإلمام بمجريات الأمور بالشركة والقدرة على إدارتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها ، وتجاوز المخاطر التى يمكن التعرض لها نتيجة بيئة الأعمال المتغيرة . والقائمون بعملية السيطرة (الحوكمة) عادة مسئولون عن التأكد من أن

المنشأة قد حققت أهدافها وفى مقدمتها إعداد التقرير المالى ، التقرير والإفصاح للأطراف المهتمة بالمنشأة . إن التركيز على نوعية السيطرة على الشركة قد ازداد نظراً لأن إعادة تنظيم أسواق المال ، وتماظم المنافسة العالمية وزيادة التقسيم التكنولوجى قد أحدث تأثيراً على سلوك المنشأة .

وقد حددت منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD) تعريفاً لحوكمة الشركات بأنها ذلك النظام الذى يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال .

ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسئوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح كما أنه يحدد قواعد إعداد إجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة كذلك يحدد الهيكل الذى يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة على الأداء ..

ويهدف مفهوم الحوكمة إلى إيجاد تكامل بين العلاقات المتداخلة للأطراف ذات المصلحة وكذا الإجراءات المناسبة التى يوفرها هذا المفهوم والتى تدعم تلك

العلاقات من خلال نظم الرقابة وإدارة المخاطر والمراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية ... وغيرها من الإجراءات .

ويرجع الاهتمام بتطبيق الممارسات السليمة إلى الآتى:

- العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوى العلاقة بالشركة .

- تشجيع الاستخدام الكفء للموارد على مستوى كل من المنظمة والاقتصاد القومى .

- المساعدة فى التأكيد على أن المنشأة تلتزم بالقوانين والتعليمات وتوقعات المجتمع .

- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا قلة أو أغلبية وتعظيم عوائدهم.

- توفير رؤية للمديرين عند استخدامهم لكافة الأصول المتاحة بالمنشأة وتجنب الوقوع فى مشاكل محاسبية ومالية .

- التأكيد على الجهود المبذولة لتخفيض حجم المعوقات التى يمكن مواجهتها فى النشاط العادى للمنشأة من خلال ابتكار استراتيجيات جديدة لمواجهة التغير فى الظروف المحيطة .

- مساعدة المنشآت وكذلك الاقتصاد فى تشجيع تدفق الأموال وجذب استثمارات منخفضة التكلفة سواء كانت محلية أو دولية وذلك من خلال توفير قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين من أن الموارد سيتم الحفاظ عليها واستخدامها بما هو متفق عليه ( سواء كانت تلك الموارد عن طريق المديونية أو حقوق الملكية).

- تعظيم القيمة السوقية لأسهم المنشأة وتدعيم موقفها التنافسى فى أسواق المال (المحلية والعالمية) .

- منع استغلال السلطات المتاحة فى تحقيق مكاسب

غير مشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح .

- زيادة الثقة من قبل مستخدمي القوائم المالية ، والعمل على خفض فجوة التوقعات مع مراقبى الحسابات .

- وجود آليات لتخفيض حدة مخاطر العمليات والائتمان والسوق .

وتجدر الإشارة إلى أنه من غير المقبول استيراد أو تطبيق قواعد الحوكمة المطبقة فى بلد ما لىتم تطبيقه فى بلد آخر ، وذلك نظراً للاختلافات بين الدول من ناحية نموها الاقتصادى ، والثقافى والاجتماعى ، وقد أوضحت منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية ذلك بأن تطبيق مفهوم الحوكمة يتنبى أن يأخذ فى الحسبان حقيقة مؤداها أن كل دولة لها سماتها الدولية المميزة أو أولويات اجتماعية وسياسية وهذا ينطبق أيضاً على أن كل



منشأة لها تاريخها وثقافتها واهدافها ، وكل هذه العوامل تؤثر على هيكل وممارسات الحوكمة لكل الدول ولكل المنشآت كل على حده .

وقد قامت منظمة الـ OECD حتى أبريل ٢٠٠٤ بإدخال بعض التعديلات على مبادئ حوكمة الشركات لتشمل ست مجموعات رئيسية يندرج تحت كل منها عدد من المبادئ التفصيلية وهذه المجموعات هي :-

أولاً : توافر إطار فعال لحوكمة الشركات .  
ثانياً : حقوق المساهمين .  
ثالثاً : المعاملة العادلة للمساهمين .

رابعاً : دور الأطراف ذات المصلحة أو الصلة بالنسبة للقواعد المنظمة لحوكمة الشركات .

خامساً : الإفصاح والشفافية .  
سادساً : مسئوليات مجلس الإدارة .

وفيما يلي مناقشة لمبادئ وممارسات حوكمة الشركات في النقاط التالية :-

أولاً : إقرار واعتماد الإطار

القانوني لممارسات الحوكمة ونظامها المؤسسي .

ثانياً : دور الأطر التنظيمية والإدارية والمحاسبية والرقابية للشركات في حماية حقوق المساهمين والمعملاء .

ثالثاً : متطلبات تطبيق معايير المحاسبة الدولية من أجل الإفصاح التام والشفافية .

رابعاً : دور المراجعة في تبني وتطبيق معايير المحاسبة الدولية وتعديلها .

أولاً : إقرار واعتماد الإطار القانوني لممارسات الحوكمة ونظامها المؤسسي .

وتنقسم هذه النقطة إلى الآتي

الإطار القانوني لممارسات الحوكمة من خلال (من قبل) الجهات الإشرافية .

ممارسات الحوكمة من خلال النظم الداخلية .

دليل ممارسات الحوكمة

وبالنسبة للإطار القانوني لممارسات الحوكمة من قبل الجهات الإشرافية ، فقد ناقش المبدأ الأول من المبادئ الصادرة عن OECD في عام ٢٠٠٤ الآتي :-

ينبغي أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق ، وأن يكون متوافقاً مع دور القانون وأن يحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والرقابية والالتزام بتطبيق القانون مع مراعاة المتطلبات التالية :-

(١) يجب أن يتم تطوير هيكل حوكمة الشركات مع مراعاة تأثيرها على الأداء الاقتصادي الكلي ونزاهة الأسواق والحوافز التي تخلقها للمشاركين بالسوق والترويج لشفافية وكفاءة الأسواق .

(٢) إن المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات داخل التشريع يجب أن

تتوافق مع قواعد القانون  
وشفافيته والإلزام  
بتطبيقه.

(٣) ينبغي أن تنص  
التشريعات بوضوح على  
تقسيم المسؤوليات بين  
مختلف الجهات ، مع  
ضمان تحقيق مصالح  
الجمهور .

(٤) ينبغي أن تتمتع الجهات  
الإشرافية والرقابية  
المسئولة عن تنفيذ القانون  
بالسلطة والموارد اللازمة  
للقيام بواجباتها بطريقة  
مهنية وموضوعية .

وبالنسبة لممارسات  
الحكومة من خلال النظم  
الداخلية فيمكن مناقشتها من  
خلال الآتي :-

● التشكيل الأمثل لأعضاء  
مجلس الإدارة ومسئوليته .  
● الفصل بين دور كل من  
رئيس مجلس الإدارة  
والعضو المنتدب وتحديد  
أدوارهم .

● تشكيل اللجان الفرعية  
(لجنة المراجعة ، لجنة  
إدارة المخاطر ، لجنة

المكافآت ، لجنة التعيينات  
، وغيرها ) .  
وقد ناقش المبدأ السادس  
من مبادئ OECD مسؤوليات  
مجلس الإدارة على النحو  
التالي :-

● يجب أن يؤكد إطار  
قواعد حوكمة الشركات على  
استراتيجيات رئاسة الشركة ،  
والرقابة الفعالة لمجلس  
الإدارة على إدارة الشركة  
ومسؤولية مجلس الإدارة أمام  
الشركة والمساهمين . وتضمن  
هذه المسؤوليات مراعاة ما  
يأتي :-

(١) ينبغي أن يتخذ أعضاء  
مجلس الإدارة قراراتهم  
على أسس من المعلومات  
الكاملة ، وبالأمانة  
والمسؤولية والعناية الواجبة  
، وأن يتم ذلك تحقيقاً  
لمصالح الشركة  
والمساهمين .

(٢) يتعين على مجلس الإدارة  
في حالة ما إذا أثرت  
قراراته على مجموعة من  
المساهمين أن يقدم معاملة  
لكافة المساهمين بصورة

عادلة ، وأن يضمن مراعاة  
القوانين السارية أخذاً في  
الاعتبار صالح الأطراف  
المعنية (أصحاب المصالح) .  
(٣) يتعين قيام مجلس الإدارة  
بعدد من الوظائف  
الأساسية ومن بينها :-

■ وضع استراتيجية الشركة  
وخطط العمل وسياسات  
المخاطرة ، والموازنات  
السنية وخطط النشاط  
ووضع الأهداف للأداء  
ومتابعة التنفيذيين  
ومتابعة أداء الشركة  
والإشراف العام على  
الإنفاق الرأسمالي ،  
وعمليات الاستحواذ وبيع  
الأصول .

■ متابعة كفاءة ممارسة  
الشركة لقواعد حوكمة  
الشركات وإجراء  
التعديلات عند الحاجة .

■ اختيار المديرين التنفيذيين  
وتحديد مرتباتهم  
وحوافزهم ومتابعتهم  
والقيام عند الضرورة  
بإحلالهم ، والإشراف على  
تخطيط المسار المهني

للعاملين .

■ مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح المنشأة والمساهمين في الأجل الطويل .

■ رقابة وإدارة أى تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين ، بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة وإساءة استغلال عمليات الأطراف ذات صلة القرابة .

■ ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة وعلى وجه الخصوص وجود نظم إدارة المخاطر ، والرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقوانين والمعايير ذات الصلة .

■ الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصالات .

■ يجب أن يتوافر لدى مجلس الإدارة القدرة على ممارسة الأحكام الموضوعية على شئون المنشأة استقلالا - بوجه خاص - عن الإدارة التنفيذية ، حيث يجب أن تراعى مجالس الإدارات تعيين عدد كاف من أعضاء المجلس غير التنفيذيين .

■ ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجالس الإدارة من غير موظفي المنشأة ذوى القدرة على ممارسة الحكم المستقل للقيام بالمهام التى يحتتمل وجود تعارض في المصالح بينها ومن أمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية : ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية واستعراض عمليات التداول مع الأطراف ذات القرابة ، وترشيح أعضاء لمجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة .

■ عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد وأن يفصح عن صلاحيتها وتشكيلها وإجراءات عملها .

■ ينبغي أن يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة .

وحتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسئولياتهم فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة وفي الوقت المناسب .

ثانياً : دور الأطر التنظيمية والإدارية والمحاسبية والرقابية للشركات في حماية حقوق المساهمين والمعملاء .

ويمكن مناقشة ذلك

الموضوع في النقاط التالية :-

(١) الجمعية العامة .

(٢) إدارة المخاطر .

(٣) نظم الرقابة الداخلية .

(٤) المراجعة الداخلية .

(٥) لجان المراجعة .

## ١) الجمعية العامة .

تتكون الجمعية العامة من كل مساهمى الشركة كل بحسب نسبة ما يمتلكه من أسهمها وبينما النظام الأساسى للشركة يمكن أن ينص على ألا يحضر اجتماع الجمعية العامة سوى المساهم الذى يمتلك نسبة معينة من الأسهم ، إلا أن مثل هذا النص يجب أن يعتبر استثناء على القاعدة التى تعطى كل مساهم حق حضور الجمعية العامة ولا يتم اللجوء إليه إلا فى الحالات التى يتجاوز فيها عدد المساهمين قدرة الشركة على تدبير مكان انعقاد الجمعية ولا يكون وسيلة لتجاهل صغار المساهمين أو استبعاد بعضهم .

يجب حث المساهمين على حضور الجمعية العامة للشركة ، وترتيب موعد ومكان اجتماعها بما ييسر عليهم ويشجعهم على الحضور .

يكون كل موضوع معروض فى جدول أعمال الجمعية

العامة العادية أو غير العادية مصحوب بشرح واف واستعراض كاف لكافة جوانبه بما يمكن المساهمين من اتخاذ قراراتهم بناء على المعلومات المقدمة إليهم ويجب أن يكون القصد من تقديم تلك المعلومات هو تمكين المساهمين من اتخاذ قراراتهم بشكل سليم ومدروس وليس مجرد استكمال الجوانب الشكلية للاجتماع .

يتم إدارة الجمعية العامة على النحو الذى يسمح للمساهمين بالتعبير عن آرائهم وعلى إدارة الشركة الإفصاح التام والكافى عن كل ما يتضمنه جدول أعمال الجمعية من موضوعات .

يجب قيد التصويت على قرارات الجمعية العامة للشركة بدقة متناهية وفى حالة نشوء أى نزاع بشأن صحة تمثيل الأصوات فى الجمعية يؤخذ التصويت باعتبار صحة هذه الأصوات مرة وبطلانها مرة أخرى للعرض لاحقاً على الجهة

الإدارية أو القضائية المختصة بحيث تستمر إجراءات الجمعية العامة فى جميع الأحوال .

وقد ناقش العبدُ الثانى من مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن (OECD) حقوق المساهمين ، كما يجب أن يحمى إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات أو يسهل ممارسة حقوق المساهمين .

أ - تتضمن حقوق المساهمة الأساسية المبادئ التالية :-  
(١) الأساليب الآمنة لتسجيل الملكية .

(٢) نقل أو تحويل ملكية الأسهم .

(٣) الحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة بصفة دورية ومنظمة .

(٤) المشاركة والتصويت فى اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين .

(٥) انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة .

(٦) المشاركة فى أرباح الشركة .

ب - حق المساهمين فى

المشاركة وإعلامهم بشكل كاف من القرارات المتعلقة بالتغيرات الجوهرية في الشركة .

ج - حق المساهمين في المشاركة بفعالية والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين وإعلامهم بالقواعد بما في ذلك إجراءات التصويت التي تحكم اجتماعات الجمعية .

د - وجوب الإفصاح عن هيكل رأس المال والترتيبات التي تمكن بعض المساهمين من الحصول على قدر من التحكم الذي يؤثر على سياسة الشركة بما لا يتناسب مع نسبة مساهمتهم .

هـ - الكفاءة والشفافية في قيام السوق بوظائفه في الرقابة على الشركات .

و - ويجب أن تتوافر لجميع المساهمين ، بما في ذلك المستثمر المؤسسي ، الفرصة لتبادل الاستشارات في

الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم المنصوص عليها بالمبادئ التي تتناول الاستثناءات لمنع سوء الاستغلال .

كما تناقش المبدأ الثالث من نفس المبادئ المعاملة العادلة للمساهمين .

حيث يجب أن تتضمن قواعد حوكمة الشركات المساواة في معاملة المساهمين من ذات الفئة بما في ذلك الأقلية والأجانب من المساهمين كما يجب أن يحصل المساهمون على تعويضات كافية في حالة انتهاك حقوقهم مع مراعاة ما يلي :-

أ - يجب معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي .

ب - يجب حظر الاتجار أو التداول لحساب المظلمين على المعلومات الداخلية .

ج - يجب على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الإفصاح عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير على الشركة

سواء بأسلوب مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن أطراف أخرى .

٢ إدارة المخاطر .

مجلس إدارة الشركة مسؤول بشكل عام عن إدارة المخاطر بها على النحو الذي يتفق وطبيعة نشاطها وحجمها والسوق الذي تعمل فيه الشركة ، يتوقع عليه مسئولية وضع استراتيجية لتحديد المخاطر التي تواجه الشركة وتحليل احتمالاتها وتأثيرها ، وكيفية التعامل معها ومستوى المخاطر التي تتعامل بها الشركة وترغب في تحملها وتحديد كيفية المحافظة على هذه المسؤوليات وعرض ذلك كله على المساهمين بشكل واضح .

وترجع أهمية إدارة المخاطر وجعلها جزءاً لا يتجزأ من نشاط العمل اليومي إلى المنافع التي تمنحها ومن أهمها :-

أ - التأكيد على وجود مشاركة في المعلومات .

ب - ضمان وجود اتصال

متبادل بين كافة العاملين .  
ج - الاستعداد لأية تغيرات  
في المخاطر .  
وهذا سينعكس أيضاً على  
الآتي :-

أ - اطمئنان مجلس الإدارة  
على فعاليات إدارة المخاطر  
وأن كافة الفرص المتاحة لم  
يتم تجاهلها .

ب - زيادة الثقة من قبل  
أصحاب المصلحة والتي  
ستنعكس في النهاية على  
تحسين سمعة المنشأة  
بالسوق .

ويمكن تصنيف المخاطر التي  
تواجه أية شركة إلى النوعين  
التاليين :-

أ - مخاطر مالية .  
ب - مخاطر غير مالية .

وتتألف المخاطر المالية من  
أربعة مخاطر فرعية أخرى .

مخاطر السوق : وتتمثل في  
مخاطر الخسائر المالية  
الناتجة من التغيرات في قيم  
الأصول الجارية .

مخاطر الائتمان : وتتمثل في  
مخاطر الخسائر المالية  
الناتجة من فشل أو تعثر

العملاء .

مخاطر العمليات : وتتمثل في

مخاطر الخسائر المالية

الناتجة من فشل العمليات .

مخاطر السمعة : وتتمثل في

مخاطر الخسائر المالية

الناتجة من الفشل في

النشاط والذي يمكن إرجاعه

إلى انخفاض في سمعة

المنشأة .

من جانب آخر ، تتألف

المخاطر غير المالية من

المنظورين التاليين :

الميكرو : وهي المخاطر

الناتجة من عدم التأكد

والناتجة من عناصر داخلية

في المنشأة مثل العمالة

والعمليات والأحداث والتنظم

والتكنولوجيا .

الماكرو : وهي المخاطر

الناتجة من عدم التأكد

والناتجة من عوامل خارجية

مثل الحكومة والصناعة وبيئة

النشاط المحلية والمجتمع

وبيئة النشاط الدولية .

(٣) نظم الرقابة الداخلية .

بعد صدور تقرير من لجنة

Cadbury بالمملكة المتحدة

وتقرير لجنة COSO بالولايات

المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٢

حدث تطور في مفهوم الرقابة

الداخلية مما تبعه إصدار

معايير وإرشادات من

المنظمات المهنية في أمريكا

والمملكة المتحدة تتعلق بالوفاء

بالرقابة الداخلية ويتضح من

هذه الإصدارات أن الرقابة

الداخلية هي عملية process

يقوم بها مجلس الإدارة

والإدارة وأفراد آخرون يتم

تصميمها للحصول على تأكيد

معقول فيما يتعلق بتحقيق

الأهداف في المجالات التالية

:-

■ موثوقية التقرير المالي .

■ كفاءة وفعالية العمليات .

■ الالتزام بالتشريعات

والنظم السارية .

وهي مجالات رئيسية

للحوكمة وتتكون الرقابة

الداخلية من خمسة عناصر

متداخلة هي بيئة الرقابة

تقييم المخاطر ، أنشطة

الرقابة ، المعلومات ،

والاتصالات ، المتابعة ومن ثم

فإن هناك علاقة مباشرة بين

الأهداف التى تسعى المنشأة لتحقيقها والعناصر التى تمثل الاحتياجات اللازمة لتحقيق الأهداف .

وحيث إن أهداف المنشأة تنظمها الداخلى والبيئة التى تعمل فيها تتطور باستمرار لذلك فإن المخاطر التى تواجهها المنشأة تتغير باستمرار ومن ثم فإن النظام السليم للرقابة الداخلية يعتمد على تقييم مستمر ومنظم لطبيعة ومدى المخاطر التى تتعرض لها المنشأة .

وطالما أن كل المنشآت تواجه المخاطر سواء من داخل أو خارج المنشأة فإنها تحتاج إلى آلية لتحديد المخاطر القائمة عن مثل هذا التغير والتعامل معها ونظام الرقابة بسبب الظروف المحيطة المتغيرة الداخلة للمنشأة له دور رئيسى فى إدارة المخاطر .

ويعتبر نظام الرقابة الداخلية من أهم الطرق اللازمة لإدارة المخاطر ومن أهم العوامل لنجاح عنصر

التقرير والإفصاح للمساهمين ولنسبة كبيرة من أصحاب المصالح مثل العملاء ، ويمثل عنصر التقرير والإفصاح أحد أهم الركائز الأساسية لنجاح مفهوم الحوكمة .

وقد ركزت معظم التشريعات واللجان البحثية على أهمية تقرير مجلس الإدارة عن فاعلية نظام الرقابة الداخلية بصفة دورية (على الأقل بصفة سنوية ) وذلك تنفيذاً لمتطلبات تطبيق مفهوم الحوكمة (مثل قانون Sarbans - Oxley Act 2002) .

والمراجعة الداخلية ربما تكون الآلية الجديدة الرئيسية لمراقبة جودة ونوعية أنظمة الرقابة بالمنشأة .

#### ٤) المراجعة الداخلية .

عرف مجمع المراجعين الداخليين IIA فى الولايات المتحدة الأمريكية المراجعة الداخلية فى يونيو ١٩٩٩ بأنها نشاط مستقل وتأكيد موضوعى واستشارى مصمم بفرض إضافة قيمة وتحسين عمليات المنشأة وهى تساعد

المنشأة فى تحقيق أهدافها بتوفير مدخل منهجى منظم لتقييم وتحسين فعاليتها عمليات إدارة المخاطر ، الرقابة ، والسيطرة .

ويعوجب هذا التعريف تحولت المراجعة الداخلية إلى عملية مستمرة تحصل المنشأة بواسطتها على ضمان أو تأكيد مستقل أن المخاطر التى تواجهها قد تم استيعابها وفهمها وإدارتها بكفاءة فى بيئة ديناميكية ومن ثم كونها عملية فيجب أن تأخذ موقعها فى كل المنشآت بفض النظر عن وجود أشخاص يطلق عليهم « مراجعون داخليون » .

كما أنها كشاط استشارى معناه اتساع نشاطها لتشمل سلسلة واسعة من الخدمات تقدمها لمعملها الأساسى وهو الإدارة وأبقى التعريف على مسئولية تقييم الرقابة الداخلية التى تقوم بها المراجعة الداخلية مع إدراك الأهمية المتزايدة لمفهوم الحوكمة وأن أنظمة الرقابة إنما وجدت للمساعدة فى إدارة المخاطر .

ويمكن إجمال هدف المراجعة الداخلية فى المساعدة الفعالة للمنظمة بأكملها فى القيام بمسئولياتها الرقابية والقيام بالتحليل والتقييم وتقديم التوصيات والاستشارات والمعلومات فيما يتعلق بموقف الرقابة الداخلية وهذا يتضمن تنفيذ الرقابة الفعالة بتكلفة معقولة .

ومن ثم يمكن القول أن المراجعة الداخلية تهدف إلى تقييم وتحسين العمليات الثلاثة :-

**عمليات إدارة المخاطر :**  
تحديد وتقييم المخاطر المحتملة والتي يمكن أن يكون لها تأثير على تحقيق أهداف المنشأة ومع تحديد الإجراءات التصحيحية .

**عمليات الرقابة :** السياسات والإجراءات والأنشطة والتي يتم التأكد بها من أن المخاطر فى المستوى المحدد من الإدارة عند إدارتها لعمليات المخاطر .

**عمليات السيطرة :** الإجراءات والتي تسمح

لأصحاب المصلحة لتقييم المخاطر وعمليات الرقابة المحددين من خلال الإدارة .

ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال القيام بالأعمال التالية:

■ فحص وتقييم مدى كفاءة وكفاءة وفعالية واقتصادية نظم الرقابة المطبقة فى المنشأة فى النواحي المحاسبية والمالية والتشغيلية .

■ التأكد من حماية أصول المنشأة من جميع أنواع الخسائر وسوء الاستخدام .

■ التأكد من الالتزام بالسياسات والخطط والبرامج والإجراءات الموضوعية بمعرفة الإدارة .

■ متابعة تنفيذ الأداء وتقييم مدى كفاءته .

■ تقديم الاستشارات فى المجالات التي تطلبها الإدارة والاقتراحات والتوصيات اللازمة لتحسين الكفاءة الإدارية بصفة عامة .

■ إعطاء تأكيد معقول للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة

عن مدى كفاءة وفعالية تنفيذ إطار رقابة لإدارة المخاطر .

وقد أورد دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات فى مصر الصادر فى أكتوبر ٢٠٠٥ مـ يخص إدارة المراجعة الداخلية ومراقب الحسابات فيما يلى :-

■ يجب أن يكون لدى الشركة نظام محكم للرقابة الداخلية وأن يتعاون فى وضعه مجلس الإدارة مع مديري الشركة ولا يجب عليه بيان أسباب عدم وجود مثل هذا النظام للجمعية العامة السنوية وأن يتولى تنفيذ هذا النظام إدارة مختصة بالمراجعة الداخلية .

■ يتولى إدارة المراجعة الداخلية مسئول متفرغ لذلك بالشركة ويكون من القيادات الإدارية بها ويتبع مباشرة العضو المنتدب كما يكون له الاتصال مباشرة والتشاور مع رئيس مجلس الإدارة ويحضر كل



## أهمية لجان المراجعة :

يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بجمع قدر كبير من المعلومات التي يقوم بفهمها ثم العمل بمقتضاها حتى يتحقق له الإشراف بدرجة كافية على إدارة المنشأة ومن ثم فإن تفويض المهام المعقدة إلى لجان متخصصة يمكن مجلس الإدارة من التركيز بكفاءة على النواحي المتفرقة من العمل.

وبصفة خاصة فإن الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير المالية يتطلب وجود أعضاء بمجلس الإدارة لديهم قدر كبير من الدراية والمعرفة بالأمور المحاسبية والمالية ولديهم الوقت الكافي للنظر في تفاصيل القوائم المالية للمنشأة وأخيراً فإنها تتطلب أعضاء مجلس إدارة مستقلين يحتمل أن يكونوا أكثر موضوعية عند تقييم مدى كفاية الإفصاح المالي .

ولجنة المراجعة التي تتكون من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين والذين يمتلكون المهارات المالية والمحاسبية

وسائل ونظم وإجراءات إدارة المخاطر هي الشركة ولتطبيق قواعد الحوكمة بها على نحو سليم .

■ يتم وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على تصور ودراسة للمخاطر التي تواجه الشركة ، على أن يستعان في ذلك بأراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري الشركة وأن يتم تحديث متابعة وتقييم تلك المخاطر بشكل دوري .

## ٥) لجان المراجعة .

ولمساعدة مجالس الإدارة على الوفاء بمسئولياتها الإشرافية فإن الاتجاه يتزايد للاعتماد على لجنة المراجعة ، وهي مجموعة فرعية من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين تتولى القيام بفحص وإشراف مستقل للعمليات التي تقوم بها المنشأة لتوفير البيانات المالية ونظم الرقابة الداخلية وتعيين المراجعين الخارجيين المستقلين للمنشأة.

اجتماعات لجنة المراجعة .  
■ يكون تعيين وتجديد وعزل مدير إدارة المراجعة الداخلية وتحديد معاملته المالية بقرار من العضو المنتدب بشرط موافقة لجنة المراجعة .

■ يجب أن تكون لمدير المراجعة الداخلية الصلاحيات اللازمة التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه .

■ يقدم مدير إدارة المراجعة الداخلية تقريراً ربع سنوي إلى مجلس الإدارة وإلى لجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بأحكام القانون والقواعد المنظمة لنشاطها وكذلك عن مدى التزامها بقواعد الحوكمة .

■ يصدر بتحديد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية وأسماء مديريها ومن يماونوه قرار واضح ومفصل ومكتوب من مجلس إدارة الشركة .

■ تهدف المراجعة الداخلية إلى وضع نظم لتقييم

ولديهم الرغبة فى تخصيص الوقت اللازم ، تعتبر فى وضع أفضل من مجلس الإدارة بكامل هيئته من ناحية الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية .

**الغرض من لجنة المراجعة :**  
الغرض من لجنة المراجعة هو مساعدة مجلس الإدارة فى مراقبة الآتى :-

■ مدى موثوقية القوائم المالية والإفصاح .

■ فعالية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر .

■ الالتزام بنظم العمل والمتطلبات القانونية .

■ تقييم استقلالية ومؤهلات وأداء المراجع الخارجى وأداء نشاط المراجعة الداخلية .

وقد أورد دليل قواعد معايير حوكمة الشركات فى مصر ما يخص لجنة المراجعة فيما يلى :-

تشكل لجنة المراجعة من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ويجب ألا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة ، كما يجب أن يكون

ضمن أعضائها أحد الخبراء فى الشؤون المالية والمحاسبية ويجوز تعيين عضو أو أكثر من خارج الشركة فى حالة عدم توافر العدد الكافى من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين .

وتتولى لجنة المراجعة فضلاً عن المهام المشار إليها فى هذه القواعد ما يلى :- .

■ تقييم كفاءة المدير المالى وباقى أفراد الإدارة المالية الرئيسيين .

■ دراسة نظام الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها بشأنه .

■ دراسة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة والإدلاء برأيها وتوصياتها بخصوصها .

■ دراسة السياسات المحاسبية المستخدمة والإدلاء برأيها وتوصياتها بخصوصها .

■ دراسة خطة المراجعة مع المراجع الخارجى والإدلاء بملاحظات عليها .

■ دراسة ملاحظات المراجع

الخارجى على القوائم المالية ومتابعة ما تم بشأنها .

■ تقييم مؤهلات وكفاءة أداء واستقلالية المراجع الخارجى واقتراح تعيينه وتحديد أتعابه .

■ اعتماد قيام المراجع الخارجى بعمليات إضافية والموافقة على أتعابه عن تلك العمليات .

■ دراسة ومناقشة خطة إدارة المراجعة الداخلية وكفاءتها وقدراتها .

■ دراسة تقارير المراجعة الداخلية والإجراءات التصحيحية لها .

ويجب أن تجتمع اللجنة دورياً طبقاً لبرنامج اجتماعات محدد وبما لا يقل عن مرة كل ثلاثة أشهر ، ويجب أن تضع الشركة إمكانيات كافية تحت تصرف اللجنة لتساعدها على أداء عملها بما فى ذلك التصريح لها بالاستعانة بالخبراء كلما كان ذلك ضرورياً .

ثالثاً : متطلبات تطبيق معايير

المحاسبة الدولية من أجل الإفصاح التام والشفافية .

وقد اهتمت مبادئ OCED بهذا الموضوع فقد تضمن المبدأ الخامس على أهمية الإفصاح والشفافية ويجب أن يؤكد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على الإفصاح السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأمور الهامة للشركة بما في ذلك الموقف المالي والأداء والملكية والرقابة على الشركة .

يساعد الإفصاح أيضاً في تحسين فهم العامة لهيكل ونواحي نشاط المنشأة وسياساتها وأدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية والأخلاقية وعلاقات المنشأة مع المجتمعات التي تعمل فيها ويمكن الإفصاح أيضاً وتساعد المنشآت على إيجاد علاقات وثيقة مع المستثمرين المحتملين حيث يطلبون معلومات منتظمة موثوقاً فيها وقابلة للمقارنة بتفصيلات كافية عنها وحتى يمكنهم من تقييم الإدارة واتخاذ القرارات الملائمة ، وعدم وجود إفصاح كاف قد يؤدي إلى زيادة تكلفة رأس المال .

وذلك بمراعاة ما يلي :-

(١) يجب ألا يقتصر الإفصاح على المعلومات الجوهرية وإنما يشمل أيضاً ما يلي:

- الإفصاح عن النتائج المالية والتشغيلية للمنشأة .
- الإفصاح عن أهداف المنشأة .
- ملكية الأغلبية وحقوق التصويت .
- إتاحة المعلومات عن أعضاء مجالس الإدارة وكبار المديرين الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية اختيارهم ومدى استقلاليتهم ومرتباتهم وحوافزهم .
- الإفصاح التام عن العمليات المتصلة بالأطراف ذوي العلاقة .
- توفير معلومات عن المخاطر الملموسة والمتوقعة في الأجل المنظور .
- الإفصاح عن هيكل وسياسات قواعد الحوكمة .

(٢) ينبغي إعداد المعلومات ومراجعتها والإفصاح عنها وفقاً لأعلى المعايير المحاسبية والمالية وغير المالية للإفصاح والمراجعة .

(٣) ينبغي إجراء المراجعة السنوية بواسطة مراجع خارجي مستقل لكي يتحقق وجود تأكيد خارجي وموضوعي بشأن الأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية .

(٤) ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين وعليهم واجب بالنسبة للمنشأة هو أن يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة .

(٥) يجب أن تتيح قنوات نقل المعلومات إمكانية وصول مستخدمي تلك المعلومات إليها بصورة تتسم بالعدالة وسلامة التوقيت وفعالية التكاليف ، فتقنوات نقل المعلومات لها من الأهمية ما يوازي أهمية محتوى المعلومات ذاتها .

(٦) ينبغي استكمال إطار الحوكمة بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن

طريق المحاسبين  
والسماسرة ووكالات  
التقييم والتصنيف  
وغيرها والمتعلقة  
بالقرارات التي يتخذها  
المستثمرون بعيداً عن أى  
تعارض هام فى المصلحة  
قد يؤدى إلى الإضرار  
بنزاهة ما يقومون به من  
تحليل أو ما يقدمونه من  
مشورة .

**رابعاً : دور المراجعة فى  
تبني وتطبيق معايير  
المحاسبة الدولية  
وتعديلها .**

من الأهداف الأساسية  
لعملية المراجعة الخارجية  
إبداء رأى مهنى مستقل حول  
ما إذا كانت القوائم المالية  
تعبر عن الوضع المالى ونتائج  
العمليات خلال فترة معينة  
ويوجه تقرير المراجع  
الخارجى بصفة أساسية إلى  
المساهمين ، ويمكن استخدام  
هذا التقرير من قبل أطراف  
أخرى مثل المستثمرين  
الموردين ، المودعين ، والدائنين  
وجهاً إشرافية فى مجال  
البنوك مثل البنك المركزى .  
ويقع على عاتق المراجعين  
الخارجيين - باعتبارهم ركناً

هاماً من أركان الحوكمة -  
توفير تأكيد مستقل عن مدى  
فعالية نظم الرقابة الداخلية  
ومراجعة المعلومات المقدمة  
إلى المجلس والمساهمين  
والجهات الأخرى .

وتشارك المنظمات المهنية  
المتعلقة بالمراجعة الخارجية أو  
المراجعة الداخلية فى إبداء  
الرأى فى شأن إجراء  
تعديلات فى معايير المحاسبة  
الدولية وذلك فى ضوء  
ممارستها الفعلية للرقابة على  
الشركات وما توافر لديها من  
ملاحظات عن أوجه القصور  
فى تطبيق معايير المحاسبة  
الدولية .

ولن يتأتى ذلك إلا إذا كان  
المراجع الخارجى ذا كفاءة  
مهنية عالية ومستقلاً عن  
إدارة الشركة ، حيث يتيح له  
ذلك معرفة ما إذا كانت  
الشركة تطبق المعايير  
المحاسبية الدولية أم لا وفى  
الحالة الثانية فمن واجباته  
إخطار لجنة المراجعة لتعديل  
الأوضاع .

وقد أورد دليل قواعد  
معايير حوكمة الشركات فى  
مصر ما يخص المراجع  
الخارجى (مراقب الحسابات)

فيما يلى :-

■ يكون للشركة مراقب  
حسابات لا تربطه بها  
علاقة عمل ويكون مستقلاً  
عن إدارتها الداخلية .

■ على مجلس الإدارة بناء  
على توصية لجنة المراجعة  
ترشيح مراقب الحسابات  
ممن تتوافر فيهم الكفاءة  
والسمعة والخبرة الكافية  
وأن تكون خبرته وكفاءته  
وقدراته متناسبة مع حجم  
وطبيعة نشاط الشركة ومن  
تتعامل معهم .

■ يجب أن يكون مراقب  
الحسابات مستقلاً عن  
الشركة وعن أعضاء  
مجلس إدارتها وألا يكون  
مساهماً فيها أو عضواً ذا  
خبرة فى مجلس إدارتها  
وأن يتم تعيينه بقرار من  
الجمعية العامة للشركة مع  
تحديد أتعابه السنوية .

■ يحضر مراقب الحسابات  
الجمعية العامة السنوية  
للشركة .

■ على مراقب حسابات  
الشركة الالتزام بمبادئ  
وقواعد المحاسبة السارية  
من حيث المضمون لا  
الشكل فقط .

## ثانياً : المراجع الأجنبية .

- 1 - Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), Principals of Corporate Governance, 2004.
- 2- Turnbl S., Corporate Governance : Its Scope Concerns & Theories, Journal of Economic Literature, October 2000.
- 3- Cadbury Committee, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, London, Professional Publishing Ltd. 1992.
- 4- Corporate Governance Principal, a Japanese view Corporate Governance Forum of Japan, October 1997.
- 5- Hample Committee, Committee on Corporate Governance Final Report, 1998.
- 6- Hawley Trozell, New Corporate Governance and Auditing Requirements - Executive Summary of Sarbanes - Oxley, 2004.
- 7- Price Waterhouse Coopers, Strengthening Internal Audit's Role in Corporate Governance, Internal Audit Services, 2004.

## المراجع :-

### أولاً : المراجع العربية .

- ١ - مركز المشروعات الدولية الخاصة : حوكمة الشركات في القرن الحادى والعشرين ، غرفة التجارة الأمريكية - واشنطن ٢٠٠٣
- ٢ - تامر نصار ، القواعد المنظمة لحوكمة الشركات من منظور شباب الأعمال في مصر ، مركز المشروعات الدولية ، العدد التاسع ، يوليو ٢٠٠٣ .
- ٣ - د. عادل عبد الرحمن أحمد ، دراسة تحليلية وتطبيقية لمفهوم ال Corporate Governance وإمكانية تطبيقه في الشركات المساهمة العاملة في البيئة المصرية ، مجلة كلية التجارة بها ٢٠٠٣ .
- ٤ - د. عاطف محمد أحمد ، دراسة اختبارية لآثار آليات حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية وفعالية عملية تدقيق الحسابات في الأردن ، مجلة كلية تجارة بها ، ٢٠٠٣ .
- ٥ - تقرير الهيئة العامة لسوق المال في مصر ، القاهرة ٢٠٠٤ .

## ■ لا يجوز التعاقد مع مراقب

حسابات الشركة لأداء أية أعمال إضافية للشركة إلا بعد موافقة لجنة المراجعة على ألا يكون هذا العمل الإضافي من الأعمال التي تخضع لمراجعة أو تقييم أو إبداء رأى ذات مراقب الحسابات عند مراجعته لحسابات الشركة وقوائمها المالية ، كما يجب أن تتناسب أتعاب أداء الأعمال مع طبيعة العمل المطلوب ، وألا تصل قيمتها بالنسبة لأتعاب مراقب الحسابات عن أعمال المراجعة إلى الحد الذى يهدد استقلاله فى أداء عمله وفى جميع الأحوال يجب أن تعرض تلك التكاليفات فى أول اجتماع تال للجمعية العامة للشركة

■ يكون مراقب الحسابات مستقلاً ومحياداً فيما يبدىه من آراء ويجب أن يكون عمله محصناً ضد تدخل مجلس الإدارة وألا يكون تقرير استمراره فى عمله وتقرير أتعابه مما يمكن أن يتحكم مجلس الإدارة فيه .

# الحوكمة في الضرائب العقارية

بقلم/ إيناس كاسب

باحث ومفكر ضريبي

تقفز الضرائب العقارية الآن على سطح الأحداث ولعل الأمر يحتاج إلى وقفة علمية وعملية وتقنية وإدارية ونحن بصدد التمرس لتطوير الضرائب العقارية لتحرك الراكب بمناسبة مناقشة قانون الضريبة على العقارات المبنية عناية البرلمان الآن - والتعديل الجارى الإعداد له بالنسبة للضريبة على الأطيان الزراعية وحيث أن الحصيلة المرجوة من الضرائب العقارية تعطينا المبرر لأن يبذل الجهد فى سبيل تهيئة كل الأجواء للنجاح حيث أن إثراء الخزانة العامة لا يمد بمدأ اقتصادياً ومالياً فقط بل اجتماعى وتكافى وقومى أيضاً .

وإذا كان مجرد النية الصادقة حتى مع ثبات بقية العناصر تعمل الأعاجيب فما بال (الحوكمة) - وهى معنية

بكل ما من شأنه رشاد الإدارة - ماذا يمكنها إذن تفعل ؟ .

إدارة لا تنطق إلا بقواعد العدالة والكفاءة وتجنب الهدر ولا تمايز بين العاملين إلا بكفاءة ومستوى الأداء وتعتمد مبادئ الشفافية والإفصاح بياناتها وإحصاءاتها وعوائدها صادقة وغير مفرورة .

(الحوكمة) تعنى إدارة صحية وصحيحة عن طريق مجلس خبرات انتقيت شغوصه بعناية ودون أغراض تطرح الآراء وتناقشها ، ترسم الاستراتيجيات وتضع الخطوات التكتيكية للوصول للأهداف الكلية .

(الحوكمة) إدارة تضرب مثلاً أعلى للصفوف الثانية التى تتولى إعدادها من جميع النواحي ( علمية وعملية ، تدريبية مظهراً ومخبراً ) .

الحوكمة تسعى دائماً للكمال الإدارى ينقذ نفسه بنفسه قبل أن تنقذه الأجهزة الرقابية الحكومية عن طريق التفتيش الفنى والمالى والإدارى للمؤسسة ذاتها .

القانون نص جامد إنما الإدارة وحدها هى التى تتلقاه بالتفصيل ولا يستشعره الناس إلا من خلالها .

(الحوكمة) انسجام وتكامل داخل المؤسسة ومشاركة فى المسئوليات والعوائد المالية والمنفوية .

( الرقابة ) ضمير الحوكمة اليقظ عن طريق التفتيش الفنى والمالى والإدارى كما أسلفنا وعن طريق الأجهزة الرقابية الحكومية .

( الحوكمة ) هيكل إدارى مناسب يمكن به ترجمة الأهداف لواقع حى وناض لا ورقى فقط .

## فإذا ما تعرضنا للضرائب العقارية فنجد أن:-

- ١ - بصدر قانون الضريبة على العقارات المبنية فسوف يوفر ذلك غطاء تشريعياً يعالج تشوهات القوانين السابقة التي غازلت الطبقة الفقيرة وعادت وبالأعلى عليها إذ عزف الناس عن الاستثمار في هذا المجال وتهمشت الموائد من المليارات التي تقدر بها الثروة العقارية في مصر.
- ٢ - فإذا ما صدر القانون سالف الذكر ونقلت تبعية الضرائب العقارية من المحليات إلى وزارة المالية مما يستتبع ذلك إعادة الهيكلة لتحقيق أهداف القانون الوليد .
- ٣ - تكوين مجالس خبرات كفؤة وأمينه مختارة بعناية دون أغراض مؤهلة لتبنى أفكاراً خلاقية ورؤية مستحدثة ممثلة لكل الخبرات لما سوف تضطلع به الضرائب العقارية من دور وما يناط بها تحقيقه

من أهداف .

- ٤ - إرساء جسور من الثقة بين الإدارة العليا وكل العاملين بالاهتمام بكل الجوانب الإنسانية التي من شأنها أن تدفعهم للعمل الجاد والخلق .
- ٥ - إدارة الموارد البشرية بطريقة علمية تدرس إمكانيات العاملين وتوجههم وتدريبهم من خلال وسائل التدريب المختلفة ( عصف ذهني ، تحويلي ، تفاعلي ) .
- ٦ - الإفصاح والشفافية (معلومات - أرقام - إحصاءات - بيانات ) صادقة تتطابق بالحقيقة ولا تفرق ولا تعطى نتائج ضبابية وتقلل أبواب التلاعب بكل مستوياته .
- ٧ - رقابة داخلية ذاتية عبر التفتيش المالي والفني والإداري وخارجية من خلال أجهزة حكومية رقابية .
- ٨ - الأخذ بأحدث ما وصل إليه العلم والتقنية الحديثة واعتبار ذلك شأنًا قومياً .

- ٩ - خلق قنوات اتصال بين جميع المصالح الإيرادية بحيث يستفيد من نتائج الفحص العاملون بمصلحة الضرائب العقارية ويستفيد من نتائج الحصر العاملون بالضرائب على الدخل والربط بشبكة الكترونية بينهما تضمن تدفق المعلومات وانسيابها .
- ١٠ - لا يخفى أثر الإسلام والإصلاح على المواطنين ولذا ينبغي نشر ثقافة الضرائب العقارية الجديدة عبر وسائل الإعلام المختلفة (مسموعة ومقروءة ومرئية) تروج لشكلها الجديد وتوضح أهدافها .
- ١١ - تكوين إدارة تقوم على خدمة الممول المعنية بحقوق (دافعي الضرائب) تيسيراً وتوضيح ما استعصى عليهم ولا تعتبر الممول غريباً لها بل مثرياً وسبب لوجود المؤسسة كلها .

والله ولاء القصد

# التأمين الإسلامي (التكافلي)

بقلم الأستاذ / صالح بدار

المدير العام السابق

الشركة الإسلامية اليمنية للتأمين - اليمن

**تمهيد :**

التأمين نُفُوياً كلمة مشتقة من الأمن مثل كلمة التعليم المشتقة من العلم فكما أن كلمة التعليم تعنى إعطاء العلم فإن كلمة التأمين تعنى إعطاء الأمن والمراد بها هو اطمئنان النفس وزوال الخوف ، وهكذا يمكن القول أن معنى التأمين اللغوي هو إعطاء الطمأنينة للمؤمن لهم وإزالة الخوف من المجهول .

**أقسام التأمين :**

يقسم التأمين إلى قسمين رئيسيين هما :

١ - التأمين التجاري التقليدي

(TRADITIONAL  
INSURANCE)

الذي تمارسه معظم مؤسسات التأمين في العالم والذي تكون غاية

الماملين به من شركات أو أشخاص طبيعيين (كما هو الحال في مؤسسة لويديز العالمية ) تحقيق أكبر قدر من الربح تماماً مثل أى مؤسسة تجارية أو صناعية أو خدمية هدفها تحقيق أعلى عائد على رأس المال العامل .

٢ - التأمين التعاوني (COOP-  
BRATIVE INSURANCE)

الذي تمارسه نسبة قليلة من مؤسسات التأمين في العالم والذي تكون غاية الماملين فيه الأساسية من أشخاص أو مؤسسات أو شركات تحقيق التعاون على تخفيف آثار الأخطار والكوارث التي قد تصيب

البعض منهم أثناء ممارسة أعمالهم وهذا التأمين يشمل :  
(أ) التأمين التبادلي (MUTUAL INSURANCE)  
( عندما يتفق شخصان أو أكثر من نفس المهنة على تأسيس جمعية لتعويض المتضرر منهم نتيجة أخطار معينة يقال بأن هناك تأميناً تبادلياً بين أعضاء هذه الجمعية .

وقد ظهرت هذه الجمعيات في أوروبا لسببين رئيسيين هما :  
١ - شعور بعض أصحاب مهنة معينة بأن أقسام التأمين التي يدفعونها لشركات التأمين التجارية مرتفعة جداً مقارنة



بمطالباتهم مثل المزارعين والصيادلة ومصانع الأثاث مما دفعهم إلى تأسيس جمعيات تعويض متبادلة ولكن هذه الجمعيات لم يكتب لها النجاح والاستمرار وانتهى بها الأمر إلى اللجوء إلى شركات التأمين التجارية .

٢ - امتناع شركات التأمين التجارية عن الاكتتاب لبعض الأخطار البحرية مما أدى إلى قيام ملاك السفن إلى تأسيس جمعيات خاصة بهم لتعويض الأضرار التي تلحق بهم نتيجة تحقق هذه الأخطار وأوضح مثال على ذلك ما يسمى بنوادي الحماية والتعويض ( PRO-TECTION & INDEMNITY CLUBS ) الخاصة بالسفن التجارية وهذه الجمعيات أو النوادي لا تزال قائمة حتى الآن وتمارس عملها

بنجاح تام .

تقوم هذه النوادي بإصدار بوالص تأمين لأصحاب السفن مقابل اشتراكات يدفعها مالك السفينة عند تسلمه البوليصة ومن هذه الاشتراكات تدفع التعويضات والمصاريف والرواتب للقائمين على إدارتها ، فإذا بقى شيء من هذه الاشتراكات في نهاية العام يتم إعادته إلى المشاركين وأما إذا حصل عجز في صندوق الاشتراكات نتيجة وقوع مطالبات كبيرة خلال العام فيطلب منهم دفع اشتراكات إضافية لتغطية العجز وقد لجأ الكثير من هذه النوادي في السنوات الأخيرة إلى شركات التأمين التجارية لتجنب مالكي السفن دفع اشتراكات إضافية لتغطية العجز إذا حصل . وفي هذا السياق لابد من الإشارة إلى وجود جمعيات تأمين تبادلية على الحياة في بريطانيا حملة الوثائق فيها هم أنفسهم أعضاء هذه الجمعيات .

ب - التأمين الإسلامي (التكافلي ) ( ISLAMIC OR TAKAFUL INSURANCE ) انبثقت فكرة التأمين الإسلامي (التكافلي) من التأمين التبادلي التعاوني المشار إليه أعلاه ولكنه لا يقتصر على أصحاب مهنة أو حرفة معينة بل هو يشمل مختلف نواحي الحياة من أفراد أو مؤسسات خاصة أو عامة وبذلك فهو أوسع وأشمل وأكثر تعقيداً من التأمين التبادلي بالإضافة إلى أنه ينسجم مع أحكام الشريعة الإسلامية الفراء فكراً وممارسة . والجدير بالذكر أن هذا الشكل من أشكال التأمين التعاوني يسمى في عالمنا العربي بالتأمين الإسلامي ولكنه معروف عالمياً وفي بعض الدول الإسلامية مثل ماليزيا بالتأمين التكافلي والكميتين في هذا السياق مترادفتين في المعنى العام .

## التعريف :

١ - يعرف التأمين التجارى بأنه « آليّة أو نظام معاوضة يتم بموجبه جمع أموال من أشخاص أو مؤسسات تسمى أقساط التأمين ليتم بعد ذلك تعويض المؤمن لهم مالياً عن الأضرار التي قد تلحق بهم نتيجة تحقق أخطار معينة متفق عليها ».

أما عقد التأمين التجارى فإنه : « عقد معاوضة بين طرفين الأول هو شركة التأمين والثاني هو العميل المؤمن له فيما بعد، يلتزم بموجبه الطرف الثاني بدفع مبلغ مالى محدد "قسط التأمين" إلى الطرف الأول الذي يلتزم مقابل ذلك بدفع تعويض مالى للمؤمن له عند تحقق الخطر وفق شروط العقد » .

٢ - ويعرف التأمين الإسلامى بأنه : « نظام تعاونى

تكافلى شرعى يتم بموجبه ترميم الأضرار التي قد تلحق بأى من المشتركين فيه عند تحقق أخطار أو كوارث جرى تعريفها مسبقاً مقابل اشتراكات يدفعها هؤلاء المشاركون فى صندوق خاص تم تأسيسه لهذه الغاية » .

وأما عقد التأمين الإسلامى فإنه : « عقد تعاونى شرعى بين طرفين الأول هو شركة التأمين والثانى هو العميل (المؤمن له فيما بعد) يوافق بموجبه العميل على الانضمام إلى صندوق التأمين التعاونى الذى تديره الشركة وعلى دفع مبلغ مالى على شكل اشتراك أو تبرع فى هذا الصندوق بغرض جبر الضرر الذى قد يقع عليه أو على غيره من المشاركين عند تحقق أى من الأخطار المذكورة فى

## العقد «

### نشأة التأمين الإسلامى وتطوره :

يعود الفضل فى تأسيس أول شركة تأمين إسلامية إلى بنك فيصل الإسلامى فى السودان فى العام ١٩٧٩م من القرن الماضى وكان الدافع لذلك رغبة القائمين على البنك فى إيجاد البديل الشرعى لشركات التأمين التجارية خدمة لمصالح البنك وعملائه واستكمالاً لحقات الاقتصاد الإسلامى الذى بدأ بتأسيس البنوك الإسلامية ، ثم تبع ذلك تأسيس العديد من الشركات الإسلامية للتأمين أذكر منها فى عالمنا العربى .

\* الشركة الإسلامية العربية للتأمين التى ظهرت إلى حيز الوجود فى نفس العام ١٩٧٩ م فى دى من قبل بنك دى الإسلامى .

\* الشركة الوطنية للتأمين التعاونى التى تأسست وسجلت فى المملكة

العربية السعودية في عام ١٩٨٥ بموجب مرسوم ملكي وظلت هي الشركة الوحيدة في المملكة إلى بداية العام الحالي حيث تم تسجيل أكثر من ٣٠ شركة تأمين تعاونية إسلامية بعد إقرار قانون التأمين السعودي.

\* شركة التأمين الإسلامية العالمية في البحرين عام ١٩٩٢ م

\* شركة التأمين الإسلامية في الأردن عام ١٩٩٦ م .

\* الشركة الإسلامية اليمينية للتأمين في اليمن عام ٢٠٠١ م .

\* أما في العالم الإسلامي فقد نشأت عدة شركات تكافلية في ماليزيا وأندونيسيا وغيرها من الدول ولا يفوتني في هذا المجال أن أذكر أن العديد من شركات التأمين في بعض الدول الأوروبية والأسبانية أنشأت نوافذ إسلامية لخدمة الأقليات المسلمة في هذه الدول

وأكبر دليل على تطور وزيادة حجم أقساط التأمين التعاوني الإسلامي / التكافلي هو الحضور المكثف لشركات التأمين الإسلامية وشركات إعادة التأمين العالمية للمؤتمر الأول للتأمين التعاوني الذي أقيم في أحد الفنادق على شاطئ البحر الميت في الأردن في يناير عام ٢٠٠٥ م، مثل شركة سويس ري وشركة ميونخ ري واليانز وغيرها .

### الفرق بين التأمين الإسلامي والتأمين التبادلي :

التأمين الإسلامي التكافلي يشبه التأمين التبادلي في كثير من الأمور إلا أنهما ليسا متطابقين إذ يختلف التأمين الإسلامي عن التأمين التبادلي في نواح عديدة أهمها :

١ - التأمين الإسلامي لا يقتصر على أصحاب مهنة أو تجارة معينة بل

يشمل كافة فئات المجتمع بينما المؤمن لهم في الشركات التبادلية هم أنفسهم مالكي الشركة .

٢ - في التأمين الإسلامي لا يطلب من المشاركين دفع أقساط إضافية لتغطية العجز إذا وقع في صندوق التأمين وإنما يقوم بذلك المساهمون في الشركة .

٣ - وجود ضوابط شرعية تعمل بموجبها شركات التأمين الإسلامية مثل وجود هيئات الرقابة الشرعية ولا يوجد مثل ذلك في الشركات التبادلية .

٤ - وجود رأسمال لشركات التأمين الإسلامية معروف ومحدد ولا يوجد مثل ذلك للشركات التبادلية .

٥ - لا يمكن للشركات الإسلامية أن تستثمر أموالها إلا بالطرق الشرعية بعيداً عن الربا بينما الشركات التبادلية

الأسس والضوابط  
الشرعية لشركات التأمين  
الإسلامية :

تلتزم شركات التأمين  
الإسلامية بعدة أمور ومبادئ  
أساسية أهمها :

١ - ممارسة التأمين التعاوني  
بدلاً من التأمين التقليدي  
ويقصد بالتأمين التعاوني  
، التأمين القائم على  
مبدأ التعاون والتكافل  
بين جمهور المستأمنين  
من جهة وبين المساهمين  
من جهة أخرى وأوضح  
دليل على ذلك هو تغطية  
المعجز في صندوق  
المستأمنين إن حصل من  
صندوق المساهمين  
بقرض حسن يتم  
استرداده في الأوامر  
اللاحقة عند تحقق  
فائض تأميني .

٢ - الالتزام بأحكام الشريعة  
الإسلامية الفراء أثناء  
إدارة العمليات التأمينية  
فلا يجوز التأمين على  
الممتلكات المحرمة شرعاً  
أو المشاريع التي تدار

الفائض التأميني الناتج  
عن عمليات التأمين  
(الذي يسمى الربح الفنى  
فى الشركات التجارية)  
يتم إعادة توزيعه على  
المؤمن لهم .

٣ - إن عقد التأمين  
الإسلامى هو من عقود  
التبرعات التى تخلو من  
الجهالة والغرر بينما  
عقد التأمين التجارى من  
عقود المعاوضة التى لا  
تخلو من الجهالة والغرر .

٤ - عقد التأمين الإسلامى  
يخلو من الربا والمقامرة  
وأخذ مال الغير بغير حق  
، قال تعالى ( وأحل الله  
البيع وحرم الربا ) وقال  
أيضاً ( يأيتها الذين آمنوا  
لا تاكلوا أموالكم بينكم  
بالباطل ) صدق الله العظيم

٥ - تلتزم شركات التأمين  
الإسلامية بالضوابط  
الشرعية التى سيأتى  
ذكرها لاحقاً ولكن  
شركات التأمين التجارية  
لا ضوابط شرعية  
لها .

لا يهمها ذلك.

الفرق بين التأمين  
الإسلامى التكافلى  
والتأمين التجارى  
التقليدى :

على الرغم من التشابه  
فى الشروط الفنية بين عقود  
التأمين الإسلامى وعقود  
التأمين التجارى إلا أن هناك  
اختلافات جوهرية بين  
التأمين الإسلامى والتأمين  
التقليدى فى كثير من الأمور  
أهمها :

١ - أن التأمين الإسلامى  
حلال شرعاً بإجماع  
فقهاء الأمة المعاصرين  
فهو ضرب من ضروب  
التعاون على البر الذى  
ورد فيه نص صريح فى  
القرآن الكريم قال تعالى  
(وتعاونوا على البر  
والتقوى ولا تعاونوا على  
الإثم والعداون)

صدق الله العظيم

٢ - التأمين الإسلامى مبنى  
على أساس التعاون بين  
جمهور المستأمنين  
وتأسيساً على ذلك فإن

بطرق مشبوهة .

٣ - الالتزام باستثمار أموال المساهمين (رأس المال) وأقساط التأمين بالطرق الشرعية الحلال بعيداً عن أى شكل من أشكال الربا أو التعامل بأسهم الشركات التى تنتج بضائع محرمة .

٤ - إدارة العمليات التأمينية وعمليات الاستثمار لمصلحة المؤمن لهم بكل أمانة وعلى أساس المضاربة أو الوكالة بأجر معلوم يقتطع من أقساط التأمين ويحدد قبل بدء السنة المالية .

٥ - الفصل بين حقوق المساهمين فى الشركة بوصفها مديراً لعمليات التأمين وبين حقوق حملة الوثائق وهذا يعنى وجود صندوقين أو حسابين فى الشركة أحدهما للمساهمين والآخر للمستأمنين حملة الوثائق .

٦ - الالتزام بتوزيع الفائض

التأمينى عندما يتحقق وإعادته إلى أصحابه وهم المستأمنون حملة الوثائق فى نهاية كل سنة مالية ، وفى هذا السياق تجدر الإشارة إلى وجود عدة اجتهادات فى توزيع هذا الفائض .

٧ - تلتزم شركات التأمين الإسلامية برأى هيئة رقابة شرعية تعمل بشكل مستقل وتقوم بمراقبة أعمال هذه الشركات والتأكد من التزامها بأحكام الشريعة الإسلامية الفراء .

٨ - السعى إلى تحقيق مبدأ العدالة بين المساهمين والمستأمنين حملة الوثائق ويتم ذلك من خلال الممارسات الشرعية التالية :

(أ) المساهمون وهم أصحاب الشركة ملتزمون بدفع كافة المصاريف مثل الرواتب وغيرها من المصاريف من الأجر المعلوم الذى يتقاضونه

من الأقساط .

(ب) المستأمنون ملتزمون بدفع ما يستحق عليهم من أقساط التأمين ويستحق المتضررون منهم تعويضاً مناسباً يدفع لهم من صندوق المستأمنين وكذلك يستحقون حصة من الفائض التأمينى عندما يتحقق حسب النظام المتبع فى الشركة .

(ج) يستحق المساهمون أرباح استثمارات رأس المال بالإضافة إلى الأجر المعلوم وكذلك حصتهم من عوائد استثمارات الأقساط بصفتهم مضاربين .

(د) تقتطع الاحتياطيات الفنية من حساب المستأمنين أى من أقساط التأمين ويقصد بالاحتياطيات الفنية احتياطي الأخطار السارية والتعويضات الموقوفة وغيرها .

## مميزات شركات التأمين الإسلامية :

تتميز شركات التأمين الإسلامية عن غيرها من الشركات التجارية التقليدية وعن غيرها من الشركات التبادلية من حيث المفهوم الممارسة والعقود التي تصدرها وذلك على النحو التالي :

### (أولاً) من حيث المفهوم :

تطبيق شركات التأمين الإسلامية مفهوم التأمين التعاوني الإسلامي الذي أقرته المجامع الفقهية الإسلامية بديلاً شرعياً للتأمين التجاري التقليدي .

### (ثانياً) من حيث الممارسة :

(1) التقيد بأحكام الشريعة الإسلامية الفراء والابتعاد عن الممارسات المشبوهة والمحرمة مثل الرشوة والربا بكل أشكاله والامتناع عن تأمين البضائع أو الممتلكات

والمسؤوليات المحرمة شرعاً مثل الخمر والنوادي الليلية وماشابهه .

(ب) الفصل بين حساب المساهمين وحساب حملة الوثائق لذلك تتضمن ميزانيات هذه الشركات حسابين منفصلين أحدهما خاص بالمساهمين والآخر خاص بالمستأمنين .

(ج) عند تحقق وفرة أو فائض في حساب المستأمنين ( الفائض التأميني ) يتم توزيعه على المستأمنين حسب نسبة مشاركة كل منهم في مجموع الاشتراكات (الأقساط) وطبقاً للطريقة التي تتبعها الشركة في توزيع الفائض التأميني .

### (ثالثاً) من حيث العقود :

(1) يجب أن تتضمن العقود ( بوالص التأمين ) التي تصدرها

شركات التأمين الإسلامية إشارة واضحة إلى موافقة المؤمن له على المبدأ الأساسي المتعلق بموافقته على التعاون مع زملائه الآخرين في إصلاح الضرر الذي قد يلحق بأي منهم .

(ب) أن هذه العقود تخلو من الجهالة والغرر لأنها من عقود التبرعات وليست من عقود المعاوضات .

(ج) موافقة المؤمن له على قيام الشركة باستثمار أقساط التأمين بالمضاربة مقابل حصة وإدارة العملية التأمينية مقابل أجر معلوم .

### المراجع :

١ - كتاب التأمين الإسلامي : لفضيلة الشيخ الدكتور /

أحمد سالم ملحم .

٢ - كتب معهد التأمين

البريطاني (CII)

\*\*\*\*\*

# التميز والابتكار

إنه نهر جديد وعصر جديد

## إدارة التوقعات

دكتور / محمد الباز

### التميز والابتكار:

ذهب إلى معلمه يقول له بكل اعتزاز لقد حفظت كتاب البخاري كله ، ورغم أن الأمر في هذا الزمن كان يعتمد على الحفظ والرواية ... إلا أن المعلم التفت إلى تلميذه قائلاً لقد زادت نسخ البخاري نسخة أخرى مما يعني أن هذا الحفظ لهذا الكتاب العظيم ليس هو المراد والمطلوب ولكن المطلوب أن تضيف قيمة لما هو موجود وقد حدد الفقهاء تلك القيمة المضافة ، في عدة عناصر وهي تحديداً ثمانية عناصر :

- ١ - إيجاد جديد .
- ٢ - تكميل ناقص .
- ٣ - تفصيل مجمل .
- ٤ - جمع متفرق .
- ٥ - تهذيب مطول .
- ٦ - ترتيب مختلط .
- ٧ - تفسير مبهم .
- ٨ - تبين خطأ .

وما يقع من أنشطة وعمليات داخل هذه الثمانية يعد نشاطاً لازماً ومطلوباً أما ما يخرج عن دائرة ذلك فلا فائدة ترجى منه ولا أهمية لوجوده أو استمراره .

إن المقاييس اللازمة التي عرضنا لها حتى الآن والتي تمثلت في مقاييس «الأهداف الموضوعة» لكل نشاط ولكل عملية ولكل وظيفة ... «ومقاييس للمرونة الإنتاجية» التي تنصرف إلى القدرة على سرعة تغيير تشكيلة المنتجات في أقل وقت ممكن استجابة لرغبات وطلبات السوق والعملاء ... نضيف إليها هنا مقياساً ثالثاً للتميز والابتكار ذلك أن أي نشاط له قيمة لابد أن يستند إلى التميز والابتكار ، ففي مجال الإنتاج والتصنيع مثلاً يعني التميز والابتكار القدرة على تقديم

عدد أكبر من المنتجات الجديدة في زمن أقل بما يحقق زيادة حصة المنتجات في الأسواق .

ولدينا في مجال التميز والابتكار ثمانية مقاييس أساسية مشتقة من مفهوم الجديد الذي يضيف قيمة لما هو قائم أو يخترع ما لم يكن قائماً .

**والمقاييس الثمانية هي :**  
**أولاً ، ابتكار جديد ،**

وهذا يعني إيجاد منتج في شكل سلع أو خدمة لم تكن موجودة يكون لها قيمة مضافة ... أو إضافة منفعة جديدة لسلعة أو خدمة موجودة مما يضيف لها قيمة جديدة .

ذلك أن الإنتاج يعني في النهاية «زيادة المنفعة» وتلعب عمليات التصميم دوراً حاسماً في هذا المجال ، فالتصميم لا يعني مجرد تغيير الشكل

فقط، ولكنه يشمل كذلك تغيير المكونات بما يؤدي إلى زيادة المنفعة أو خفض التكلفة عند نفس مستويات الجودة .

فإذا كان جهاز التليفون المحمول مثلاً كمنتج وسيلة للاتصال الشخصي بين الناس ثم أضفنا إليه عملية تبادل الرسائل المكتوبة أو عملية تبادل الرسائل في شكل صور ورسوم ... أو عملية رؤية ومشاهدة القائم بالاتصال أو غيرها من الإضافات فإن هذا يدخل في نطاق الابتكار الجديد لأنه يوجد منافع إضافية لنفس المنتج ... وهكذا .

وهذا ما أطلقنا عليه «منصة المنتجات» التي تمثل في عائلة من المنتجات ، لكل منتج منها إضافة تميزه وخصائص تجعله مختلفاً عن غيره في هذه السلسلة .

ثانياً : استكمال ناقص : وهذا يعني أيضاً إضافة قيمة جديدة لسلعة أو خدمة أو نشاط أو عمل من خلال استكمال حلقاته حتى تكتمل منافعه ... ففي صناعة مثل الصباغة مثلاً قد تكون نجحت في إيجاد ألوان متعددة بأذواق متطورة ... ولكنها رغم ذلك ينقصها أن تجعل هذه الألوان أكثر ثباتاً وأطول عمراً ، فاستكمال هذا النقص يدخل في إطار التميز والابتكار ... أو إضافة لون جديد لم يكن موجوداً أو

إضافة مزيج من الألوان معا بطريقة جديدة ... وهكذا .

ثالثاً : تفصيل مجمل : وهذا يعني تحليل المكونات وبمعنى أو آخر يقصد به في مجال الصناعة القدرة على الفك وإعادة التركيب بما يسهل عمليات النقل واستبدال الجزء الذي يتلف دون استبدال المنتج ككل لتلف أحد مكوناته ... كما يشمل أيضاً إعادة التركيب لإضافة منافع جديدة ... مثل استخدام كنية للجلوس كسرير للنوم أو استخدام كرسي مطبخ كسلم .. وهكذا .

رابعاً : جمع متفرق : وتقوم صناعات التجميع كلها على هذا الأساس ... تجميع أجزاء متفرقة بمواصفات معينة لتعطي في النهاية منتجاً كاملاً . وهكذا كل العناصر إلى الثامن .

إنه نهر جديد ... وعصر جديد . ليس من قبيل موجات المد والجزر التي تختلف في مداها وقوتها من وقت لآخر والتي جعلت البعض يقول أنك لا تنزل النهر مرتين ... على اعتبار أنه في كل مرة تجد نفسك أمام موجات مختلفة ... وليس من قبيل تغير سرعة الأمواج بفعل الرياح في ذات النهر ... ليس عصرنا من هذا القبيل إنما عصرنا أوجد لنفسه «نهر» جديداً « له » قانون

## جديد

وتلك نتيجة انتهت إليها بحوث وتأملات مجموعة من الرواد والمبدعين ليست بالقليلة نخص منهم «جون كاو» و «جاك ميريديت» و«صمويل مانتل» و«بروس» و«كوفير» و «كلارك» و«بوسينر» و«لارنسون» وغيرهم .

كما أن الواقع الذي بين أيدينا لا سيما في المجالات العسكرية يقدم لنا أدلة حاسمة في هذا الشأن إذا ما تأملنا عمليات مثل برنامج بولاريس للبحرية الأمريكية وبرنامج الفضاء أبولو لوكالة أبحاث الفضاء الأمريكية ناسا وبرنامج «حرب النجوم» وتلك مجرد أمثلة ليست الأكثر تعقيداً وتقدماً ولكنها مجرد أمثلة في منظومة تعطي الدلالة وتستحث القناعة .

ماذا حدث بالضبط وأدى إلى عصر مختلف ؟

- لعلنا نلتصم الإجابة عن ذلك فيما حده معهد «نومورا» من أن هناك أربعة عصور تضيق النشاط الاقتصادي وفقاً لها وهي :

١ - عصر الزراعة .

٢ - عصر الصناعة .

٣ - عصر المعلومات .

٤ - عصر الإبداع .

وفقاً لهذا فإننا نعيش «عصر الإبداع» وإذا كان كل عصر يهيئ للعصر الذي يتلوه ... فإنه يمكن القول بأن



عصر المعلومات قد هيا  
لنصيرنا حيث سمحت  
تكنولوجيا المعلومات كما  
أحدثت عدة تغيرات بالغة  
التأثير يمكن إجمالها في  
الآتي :

**أولاً : غيرت من فضاء المعلومات والمعرفة**  
وفتحت الطريق بشكل  
غير مسبق أمام كل شخص  
في كل مكان للحصول على  
المعلومات والأفكار بغض  
النظر عن وضعه الاجتماعي  
أو درجته الوظيفية أو مكان  
وجوده في غرفة نوم أو في  
مكتبه . وأتاح ذلك الفرصة  
لأن نوجد من تلك المعلومات  
والمعرفة «قيمة جديدة».

**ثانياً : أحدثت «أنظمة المضاف» في**  
اقتصاد المعرفة حيث أسفر  
«قانون مور» عن إرساء  
الأساس الاقتصادي لعصر  
المعلومات حيث تتناقص تكلفة  
إنتاج المعلومات بعددلات أسية  
بمرور الزمن ... مما أدى إلى  
إمكانية تطبيق قانون  
«متكاف» الذي يقرر أنه  
عندما يزيد عدد المستخدمين  
لشبكة المعلومات تزيد «قيمة  
الشبكة» بعددلات أسية .

**ثالثاً : أحدثت تكنولوجيا**  
المعلومات ، تغيرات نوعية  
قادت إلى وضع جديد حيث :

أ - ألغت المسارات المغلقة  
التي كانت الخرائط التنظيمية  
التقليدية تضعها وتحددها  
واستبدلتها شبكات مرنة  
تتيح للأفراد الاتصال الفوري  
الحر .

ب - ألغت التتابع الخطي  
الذي يجعل من غير الممكن  
إنجاز عمليات متكاملة أو  
مكاملة بغير التتابع للعمليات  
الأولى ثم الثانية وهكذا  
... واستبدلت به العمليات  
المتوقعة التي تحدث وتكرر  
في وقت واحد .

ج - أدت إلى اتساع  
وزيادة « ذاكرة المؤسسة أو  
الشركة بحيث أصبح ممكناً  
لها أن تسترجع كل ما قامت  
به من قبل ... من فعل هذا ؟  
وبأية موارد ؟ وبأية تكلفة ؟  
وماذا كانت النتائج ؟

وأصبح فقدان الذاكرة في  
هذا الشأن غير وارد ومن ثم  
أصبح استمزار الأخطاء أو  
الجهل أو ضياع الفرص يمكن  
تجنبه بل ينبغي ذلك أي أنه  
أصبح لدى كل شركة «ماض»  
تتعلم منه لتصل إلى الحكمة  
والإلهام بعد أن أصبحت  
تمتلك ذاكرة رقمية عما تم ،  
تستطيع استرجاعها في أي  
وقت تشاء .

**رابعاً : القانون الجديد لعصر الإبداع**  
قدم عصر المعلومات  
والمعرفة إمكانيات جديدة  
وأحدث آثاراً وتغيرات بعيدة  
المدى وهائلة الأهمية لكنه في  
النهاية أتاح إمكانية الوصول  
إلى المعرفة لكنه لا يؤدي آلياً  
من خلال المعلومات التي  
أتاحتها إلى إحراز « القيمة  
والقوة » آلياً نعم المعرفة في  
حد ذاتها قوة لكنها على  
صعيد القيمة الاقتصادية

تحتاج إلى ما يحول تلك  
المعرفة إلى قيمة اقتصادية  
وكان السؤال المطروح ما هذا  
العنصر الذي يحول المعرفة  
إلى قيمة اقتصادية مضافة ؟  
وكان الإبداع هو الإجابة  
الحاسمة التي شكلت هذا  
العصر الجديد - عصر  
الإبداع .

وأصبح القانون هو :  
أ - الوصول إلى المعلومات  
من خلال تكنولوجيا  
المعلومات يؤدي إلى  
المعرفة .

ب - الإبداع يحول المعرفة إلى  
قيمة اقتصادية مضافة .

**إدارة التوقعات .**  
قد يبدو العنوان غريباً  
بعض الشيء ذلك أن الإدارة  
تقترب من الذهن بإدارة الموارد  
وإدارة التكلفة ... أما إدارة  
التوقعات فلإنها تبدو غير  
مألوفة .

وحتى تتضح الصورة دعنا  
نقترب أكثر من عملية التوقع  
... إن التوقعات في النهاية  
هي قرار يتخذه القائم بعملية  
التوقع في ضوء حسابات  
يجريها ومنهج يستخدمه  
ومعلومات يقوم بتجميعها  
وتحليلها واستقرائها .

دعنا نأخذ حالة مثل  
«سباق الخيل» مثلاً ماذا يعني  
توقع أن يفوز حصان معين  
بسباق معين في يوم معين ،  
ولنراجع معاً هذه الثلاثة نحن  
نتكلم هنا عن حصان معين  
وهو يشير «المضمون المتوقع»

المنوال الذي كانت عليه .

وبعض هذه النماذج «قوية» تعكس قوة وسلامة التوقعات وهي نماذج مكتملة في بنائها ومنهجها وطريقة استخدامها .

التوقعات على هذا النحو تحتاج إذن إلى إدارة وهي ليست عملية بسيطة ولا هي فلهولة أو مجرد انطباعات متسرعة ولا هي رجم بالغيب أو عمل سحرة ومنجمين ... إنها عملية إدارية ووقتية يجب أن تدار بكفاءة ومهارة وأن تتم في ضوء قياسات يحكمها منهج سليم وإجراءات يقودها مدير بارع .

ولا يمكن أن تستقيم أمور المال والاقتصاد بدون عمليات التوقع فالوازنة العامة لأية دولة تبني على التنبؤ الذي يستند إلى التوقعات ووضع أية خطط وبرامج تتعامل مع المستقبل يبني على توقعات وحتى الأحوال الجوية تبني على توقعات .

وما هيئة الأرصاد الجوية إلا مؤسسة لإدارة التوقعات في النهاية .

ونحن نعانى في مجتمعا من غياب منهج سليم يحكم التوقعات ومن ثم فإنها تأتي غالباً عشوائية في تناولها وعشوائية في تشاؤمها مع أن لدينا من الخبراء والعلماء من يملكون إدارة التوقعات على نحو سليم ولكنهم غالباً غائبون أو مغيبون .

هو «قرار» بكل جوانبه يتطلب عمليات تتعلق بمدخلات القرار وعمليات تتعلق بتشغيل تلك المدخلات وعمليات تتعلق باستخلاص النتائج والمخرجات ومن ثم فإنها في حاجة إلى من يدير كل تلك العمليات .

من هنا فإننا نشهد في الواقع العملي أنماطاً ونماذج متباينة لإدارة التوقعات .

بعض هذه النماذج يمكن أن نطلق عليها النماذج العشوائية وهي تستند إلى الانطباعات الظاهرية للظواهر محل التوقع لا ترتبط بمعلومات كافية ودقيقة ولا بمنهج سليم يستخدم في إجراء التوقعات ... وهي عملية عشوائية في النهاية لا تستند إلى أسس فكرية أو تطبيقية .

وبعض هذه النماذج «ضعيفة» بمعنى أنها تتبع منهجاً في إجراء التوقعات ولكن المنهج هنا يعتبر شكلاً أكثر من كونه مضموناً ... خذ مثلاً على ذلك : ماذا تتوقع لسعر القمح في البورصات العالمية في الفترة القادمة ، يمكن أن نراجع الأسعار السابقة والحالة لكي نصل إلى «توقع ما» للسعر في الفترة القادمة ... ولكن هذا التوقع يكون ضعيفاً لأنه لم يأخذ في الاعتبار عناصر أخرى حاکمة تتعلق بالفترة محل التوقع ... فمن قال أن الأمور ستجری على نفس

وذلك في سباق معين وهو يشير إلى «حالة التوقع» في يوم معين وهو يشير إلى «ظروف التوقع» نحن إذا أمام «شيء محل توقع» قد يكون حدثاً ما أو سلوكاً ما يرتبط بشخص معين أو سوق معينة في إطار ما يتصل به من عوامل تشكل «حالة التوقع» وما يحيط به من ظروف ومتغيرات تؤثر فيه تشكل «ظروف التوقع» .

وكمثال ذلك إذا أردنا أن نجري توقعاً لسعر الأرز في الموسم القادم .

مضمون التوقع هنا هو سعر كيلو الأرز .

حالة التوقع هنا تعني السلع المكملة والبديلة للأرز وهي ذات صلة بموضوع التوقع ومضمونه .

ظروف التوقع هنا : تعني ظروف الزراعة القائمة والمتوقعة خلال الموسم القادم وظروف دخل المستهلكين والحالة الاقتصادية لهم ووضع الأسواق من حيث الاكتمال والمنافسة أو الاحتكار ... الخ .

يتضح من ذلك أن عملية التوقع تتضمن عدة عناصر وتتطوى على عدة متغيرات وتتداخل فيها عدة عوامل ... إنها بناء له قواعده وله مكوناته وله محدّداته ومن ثم فإنه يحتاج إلى منهج يحكمه وأسلوب لتطبيق هذا المنهج وطريقة لاستخلاص النتائج



## بطاقة HDBank MasterCard

### رصيدي حول العالم

- إمكانية السحب من الحساب الجارى أو التوفير أو حساب تحويل الممتلكات داخل مصر أو خارجها.
- استخدام أكثر من ٢٤ مليون ماكينة حول العالم للسحب النقدي والمشتريات.
- إمكانية السحب أو الشراء بأى عملة حول العالم من حسابك والسداد بالجنيه المصرى.

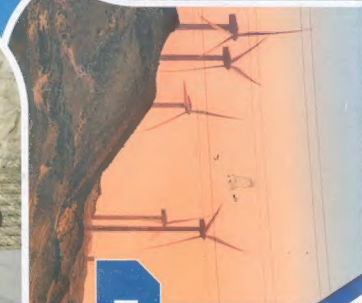
تعاين تعرف تفاصيل أكثر ..

١٩٩٩٥٠ اتصل بـ



بنك التعمير والإسكان  
اللى بيتأكبير

[www.hdb-egy.com](http://www.hdb-egy.com)



## لا يتوقف

من البداية..

لا يتوقف، عن التطور والتجديد لأداء وتلبية

مهارات أبنائنا.

لا يتوقف، عن الابتكار في خدماتك ليمسك

احتياجات عملائك.

لا يتوقف، عن الالتزام بأعلى معايير العمل وجودة

لا يتوقف، عن توفير أكبر المشروعات الدولية.

لا يتوقف، عن الإستمرار بسن عسكراة.



البنك الأهلي المصري

الأقرب إليك

# البنك الأهلي المصري

سجل تجاري رقم 1